

ZHAW Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Master of Science | Business Administration Major Marketing

MASTERARBEIT

CUSTOMER DELIGHT

DIE TREIBER IN DER DIENSTLEISTUNGSBRANCHE

SELINA ZAUGG

10-281-905

zauggsel@students.zhaw.ch

Betreuung: Dr. Steffen Müller | Ko-Betreuung: Dr. Helen Vogt

Winterthur, 14. Juni 2019

MANAGEMENT SUMMARY

Bedingt durch die zunehmende Wettbewerbsintensität entsteht Wert heute dadurch, dass Unternehmen ihre Kunden emotional ansprechen: Dienstleistungen werden zum Erlebnis, dessen positives Ende die Kundenbegeisterung ist. Customer Delight bedingt einen Paradigmawechsel, indem von den Unternehmen ein besseres Verständnis des Verhaltens und der Bedürfnisse der Kunden verlangt wird. Durch die Identifikation von Treibern, welche die Kunden begeistern, können solche Erfahrungen gezielt geschaffen werden. Um aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre Kunden begeistern können, bedarf es an empirischer quantitativer Bestätigung von Treibern von Customer Delight.

Ausgehend von den begrenzten Ressourcen ist es für Unternehmen essentiell, die Haupttreiber, die zu begeisternden Kundenerfahrungen führen, zu kennen. Denn begeisterte Kunden sind nicht nur loyaler, sondern sie werden auch zu Promotoren und damit zur externen Marketingabteilung eines Unternehmens. Vor dem Hintergrund dieser strategischen Bedeutung wurden mittels umfassender Literaturrecherche spezifische Treiber für die Dienstleistungsbranche identifiziert und untersucht. Dies mit dem Ziel, aufzuzeigen, welche spezifischen Treiber effektiv zu Customer Delight beitragen.

Stellvertretend für den Dienstleistungssektor wurde die quantitative Untersuchung anhand vier Branchen – darunter die Telekommunikations-, Banken-, Fluggesellschafts- und Hotelbranche – durchgeführt. Dabei wurde eine für die Deutschschweiz repräsentative Stichprobe hinsichtlich Dienstleistungserlebnis mit einem Unternehmen dieser Branchen befragt. Der Einfluss der identifizierten Treiber auf Customer Delight wurde mittels multipler Regressionsanalyse geprüft. Zusätzlich wurden mit der Diskriminanzanalyse diejenigen Treiber identifiziert, die am stärksten zur Trennung zwischen den begeisterten Kunden und den restlichen Kunden beitragen.

Das Ergebnis der quantitativen Untersuchung zeigt, dass total 40.35% der Probanden begeistert von der erlebten Dienstleistung sind. Die Treiber, welche Customer Delight signifikant beeinflussen, sind – der Effektstärke nach – das Hauptprodukt der Dienstleistung, die positive Überraschung, die Wertschätzung und Anerkennung der Kunden sowie die Kompetenz der Mitarbeitenden. Dabei trägt der Überraschungsfaktor am stärksten zur Trennung zwischen den begeisterten Kunden und den restlichen Kunden bei.

Diese Treiber agieren jedoch nicht eigenständig voneinander, da mehrere Faktoren miteinander kombiniert werden und in einem begeisternden Dienstleistungserlebnis zusammenlaufen. Customer Delight kann nur durch koordinierte organisatorische Anstrengungen erreicht werden. In Anbetracht dessen, dass es sich bei Customer Delight um ein neueres Forschungsgebiet handelt, bieten sich diverse spannende Möglichkeiten für weitere Untersuchungen an. Unter anderem, welches relevante branchenspezifische Treiber sind. Durch die Identifikation spezifischer Treiber, welche die Kunden begeistern, können den Unternehmen strategische Richtlinien geboten werden. Schlussendlich kann Customer Delight den entscheidenden Wettbewerbsvorteil im «Red Ocean» – einem gesättigten und stark umkämpften Markt – erzielen.

INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT SUMMARY.....	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung und Forschungslücke.....	2
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Forschungsfragen.....	4
1.5 Abgrenzung	4
1.6 Vorgehensweise und Aufbau.....	5
2 STAND DES WISSENS	6
2.1 Aktueller Forschungsstand zu Customer Delight.....	6
2.2 Unterschied zwischen Customer Delight und Customer Satisfaction.....	7
2.2.1 Nicht linearer Zusammenhang.....	8
2.2.2 Separate Konstrukte.....	8
2.2.3 Customer Delight versus Customer Satisfaction.....	9
2.2.4 Verhaltensabsichten.....	11
2.2.5 Net Promoter Score (NPS)	12
2.3 Customer Delight.....	13
2.3.1 Emotional.....	14
2.3.2 Kognitiv	17
2.3.3 Bedürfnis	19
2.3.4 Customer Experience: Customer Delight als Emotion, Kognition und Bedürfnis.....	20
2.3.5 Kritische Betrachtung von Customer Delight	20
2.4 Modelle zur Identifizierung von Customer Delight	23
2.4.1 Kognitiver Weg: «Disconfirmation Model».....	24
2.4.2 Affektiver Weg: «Needs Based Model».....	26
2.5 Treiber von Customer Delight.....	27
2.5.1 Übersicht der Treiber.....	28
2.5.2 Zwischenmenschliche Treiber: die Rolle der Mitarbeitenden.....	31
2.5.3 Nicht zwischenmenschliche Treiber: die Rolle der Dienstleistung, des Hauptproduktes und des Ambientes	34
2.5.4 Konklusion der Treiber.....	37

3	STUDIENDESIGN	40
3.1	Methoden zur Identifizierung von Treibern von Customer Delight.....	40
3.2	Forschungsdesign und Forschungsmethode	42
3.3	Konzeptionelles Modell und Hypothesen.....	44
3.4	Operationalisierung	46
3.4.1	Abhängige Variable: Customer Delight	47
3.4.2	Unabhängige Variablen: Treiber von Customer Delight.....	48
3.5	Pre-Test.....	50
3.6	Probandenauswahl	51
4	ANALYSE UND RESULTATE	52
4.1	Datenaufbereitung	52
4.2	Prüfung der Reliabilität	53
4.3	Prüfung auf Normalverteilung.....	53
4.4	Deskriptive Analyse	54
4.4.1	Branchenunterschiede.....	54
4.4.2	Unternehmensunterschiede.....	56
4.5	Voraussetzungen für die Regressionsanalyse.....	60
4.6	Hypothesenprüfung	60
4.6.1	Treiber von Customer Delight Gesamt.....	60
4.6.2	Treiber von Customer Delight nach Branche	64
4.7	Gütekriterien.....	65
4.7.1	Objektivität	65
4.7.2	Reliabilität	66
4.7.3	Validität	66
4.8	Bias	67
5	DISKUSSION.....	69
5.1	Spezifische Treiber von Customer Delight in der Dienstleistungsbranche....	69
5.2	Einfluss der identifizierten Treiber auf Customer Delight	70
5.3	Branchenunterschiede hinsichtlich Treiber von Customer Delight.....	73
5.4	Unternehmensunterschiede hinsichtlich Customer Delight	75
6	IMPLIKATIONEN	78
6.1	Forschung	78
6.2	Praxis	79
6.2.1	Hauptprodukt der Dienstleistung.....	79
6.2.2	Positive Überraschung.....	80
6.2.3	Anerkennung der Kunden.....	80
6.2.4	Kompetenz der Mitarbeitenden	80
6.2.5	Fazit	81
6.3	Limitationen und Ausblick	82
7	LITERATURVERZEICHNIS	84
8	ANHANG	VIII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2C	Business-to-Consumer
Bspw.	beispielsweise
Bzw.	beziehungsweise
CIT	Critical Incident Technique
NPS	Net Promoter Score
PLZ	Postleitzahl
Resp.	respektive
ROI	Return on Investment
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Kognitiver und affektiver Weg zu Customer Delight (in Anlehnung an Barnes et al., 2011, S. 361).....	24
Abbildung 2: Konzeptuelles Modell.....	45
Abbildung 3: Customer Delight nach Branche.....	55
Abbildung 4: NPS nach Branche.....	56
Abbildung 5: Anteil begeisterte Kunden pro Branche	74
Abbildung 6: Anteil Promotoren pro Branche	75

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Übersicht der in Studien identifizierten Treiber von Customer Delight	31
Tabelle 2:	Konklusion der Hauptkategorien und Subkategorien der Treiber von Customer Delight	39
Tabelle 3:	Übersicht des Forschungsdesigns und der Forschungsmethoden zur Identifizierung von Treibern von Customer Delight.....	41
Tabelle 4	Übersicht der zu untersuchenden Branchen und Unternehmen	43
Tabelle 5:	Treiber von Customer Delight für die empirische Untersuchung in der Dienstleistungsbranche (in Anlehnung an Barnes, 2009, S. 87 f. Barnes et al., 2011, S. 365; Beauchamp & Barnes, 2015, S. 343)	45
Tabelle 6:	Operationalisierung von Customer Delight.....	48
Tabelle 7:	Operationalisierung der Treiber von Customer Delight.....	50
Tabelle 8:	Cronbachs Alpha für die zu untersuchenden Konstrukte	53
Tabelle 9:	NPS nach Telekommunikationsanbieter	57
Tabelle 10:	Customer Delight nach Fluggesellschaft.....	58
Tabelle 11:	NPS nach Fluggesellschaft.....	59
Tabelle 12:	Resultat der multiplen Regressionsanalyse	61
Tabelle 13:	Resultat der Hypothesenprüfung	62
Tabelle 14:	Zusätzliche von den Probanden genannte Treiber von Customer Delight .	63
Tabelle 15:	Resultat der multiplen Regressionsanalyse nach Branche	64
Tabelle 16:	Spezifische Treiber von Customer Delight in der Dienstleistungsbranche	70
Tabelle 17:	Signifikante Treiber von Customer Delight in der Dienstleistungsbranche	70
Tabelle 18:	Signifikante Treiber von Customer Delight nach Branche	73
Tabelle 19:	Begeisterte Kunden und Promotoren nach Unternehmen	76

1 EINLEITUNG

In diesem Kapitel sollen zuerst die Ausgangslage sowie die Problemstellung und Forschungslücke geschildert werden, bevor darauf aufbauend auf die Zielsetzung und die zu untersuchenden Forschungsfragen eingegangen wird. Anschliessend gilt es die Arbeit abzugrenzen und die Vorgehensweise sowie den Aufbau aufzuzeigen.

1.1 Ausgangslage

Im Sinne der Service Dominant Logic, der dienstleistungsorientierten Logik, verlagert sich der Fokus weg von Sachwerten, im Sinne von Produkten, und hin zu Dienstleistungen (Vargo & Lusch, 2004, S. 15). Der Fokus geht sogar noch weiter: von Dienstleistungen hin zu Erfahrungen und damit zur Erlebnisökonomie – bedingt durch die zunehmende Wettbewerbsintensität, die damit hergehende kontinuierliche Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten, als auch durch den technologischen Fortschritt, welcher neue Erlebnisse ermöglicht (Pine & Gilmore, 1999, S. 2 & 5). Im Kern wird eine Dienstleistung im Sinne des Customer Experience Managements erlebt und dementsprechend steht die Customer Experience, das persönliche und subjektive Erleben der Kunden, im Vordergrund (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 9). Dafür bedarf es die Kunden emotional anzusprechen und ihnen ein persönliches und unvergessliches Dienstleistungserlebnis zu bieten (Pine & Gilmore, 1999, S. 2). Dadurch entsteht heute Wert. Und hier setzt auch Customer Delight – die Begeisterung der Kunden – an.

Um Kundenbegeisterung zu erreichen, müssen die Faktoren, die sie erzeugen, identifiziert und isoliert werden (Swanson & Davis, 2012, S. 263). Aus der Perspektive des Customer Experience Managements ist es strategisch sinnvoll zu untersuchen, welches die Haupttreiber für die Kunden sind. Denn ihre Sicht entscheidet im Endeffekt, was ein begeisterndes Erlebnis ausmacht (Spiess, T’Joens, Dragnea, Spencer & Philippart, 2014, S. 6; Torres, Fu & Lehto, 2014b, S. 256). Durch das Verständnis der Treiber, die zu Customer Delight führen, können Dienstleistungsunternehmen Kundenbeziehungen effektiv managen und entsprechende Strategien entwickeln (Torres & Kline, 2013, S. 649). Kunden gelten als die wertvollste Ressource eines Unternehmens (Pallas, Groening & Mittal, 2014, S. 106): Wie sie Dienstleistungen erleben und beurteilen, ist entscheidend. Ein Serviceerlebnis besteht in der Basis aus einer Reihe von Momenten der Wahrheit – all jenen Kontaktpunkten, bei denen sich Unternehmen und Kunden begegnen. Zu jedem

Zeitpunkt erbringen sowohl die Kunden als auch das Unternehmen Leistungen. Und durch diese gemeinsamen Leistungen wird schlussendlich ein Service geschaffen und erlebt (Verma, 2003, S. 121). Und an diesen Kontaktpunkten gilt es die Kunden zu begeistern.

Indem Unternehmen den Fokus auf diejenigen Kunden setzen, die von ihrer Erfahrung begeistert sind, können sie sich auf den Schlüsselfaktor für profitables Wachstum konzentrieren: Kunden, die nicht nur wieder kaufen, sondern das Unternehmen auch weiterempfehlen (Reichheld, 2003, S. 46). Eine begeisternde Dienstleistung ist genau derjenige Aspekt, welcher Kunden zu wahren Fans machen kann. Kunden sehen bei der Begeisterungsfähigkeit auch das grösste Potenzial der Optimierung bei Unternehmen (PIDAS & ZHAW, 2017, S. 19 & 33). Gemäss der Benchmark-Studie von PIDAS in Zusammenarbeit mit der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (2017, S. 33), bezeichnen sich etwa 21% der Kunden als Fan eines Unternehmens – das Fan-Potential liegt demnach bei rund 80%. Eine geeignete Messgrösse zur Bestimmung der Fan-Quote ist der Net Promoter Score (NPS) (Reichheld, 2003, S. 52). Der NPS wird verwendet, um zu bewerten, wie wahrscheinlich es ist, dass Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen (Spiess et al., 2014, S. 4). Empfehlungen gelten als eine der besten Indikatoren für Loyalität, da diese auf freiwilliger Basis geschehen (Reichheld, 2003, S. 47). Die Maxime einer jeden Kundenbeziehung ist es, Kunden zu echten Fans und damit zu loyalen Kunden zu entwickeln (PIDAS & ZHAW, 2017, S. 33). Customer Delight erhöht die Kundenbindung, indem sowohl die Mundpropaganda als auch die Wiederkaufsabsicht verbessert wird (Chitturi, Raghunathan & Mahajan, 2008, S. 58). Schliesslich kann ein begeisterndes Kundenerlebnis ein Differenzierungsmerkmal in einem gesättigten und stark umkämpften Markt – auch «Red Ocean» genannt (Kim & Mauborgne, 2005, S. 106) – und damit ein lohnenswertes strategisches Ziel sein (Torres, Fu & Lehto, 2014a, S. 306).

1.2 Problemstellung und Forschungslücke

Auch wenn Customer Delight in den letzten 22 Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, existieren bis anhin verschiedene Definitionen sowie Konzeptualisierungen. Weiter liegt keine generell akzeptierte Methode zur Messung von Kundenbegeisterung vor (Torres & Ronzoni, 2018, S. 59). Die verschiedenen vorhandenen Skalen haben die Gemeinsamkeit, dass die meisten von ihnen Kundenzufriedenheitsskalen verwendet

haben (Kageyama & Barreda, 2018, S. 734). Es wurde bisher nur wenig über Service Excellence geforscht und damit einhergehend, wie Unternehmen begeisterte Kunden erreichen können (Johnston, 2004, S. 129). Zwar gibt es immer mehr Studien über Customer Delight, die bestehende wissenschaftliche Literatur hat sich jedoch weitgehend auf die Konzeption des Begriffs oder theoretische Analysen konzentriert (Yang, 2011, S. 83 & 97). Diejenigen Studien, welche die Treiber von Customer Delight untersucht haben, haben dafür hauptsächlich qualitative Methoden angewendet und sich auf die Exploration der Treiber aus Kundensicht fokussiert. Was fehlt ist jedoch die empirische quantitative Bestätigung von begeisternden Erlebnissen resp. der Treiber von Customer Delight (Barnes, Collier, Howe & Douglas Hoffman, 2016a, S. 278; Lee & Shea, 2015, S. 549; Torres et al., 2014b, S. 256, 2014a, S. 300). Indem Treiber identifiziert werden, welche die Kunden begeistern, können solche Erfahrungen gezielt geschaffen werden (Torres et al., 2014a, S. 300). Dabei benötigen Unternehmen mehr Anleitung, als nur gesagt zu bekommen, sie sollen ihre Kunden begeistern. Durch die Identifikation spezifischer Treiber, die zu Customer Delight führen und die sich innerhalb der Kontrolle der Unternehmen befinden, können strategische Richtlinien geboten werden (Barnes et al., 2016a, S. 278). Allgemein kann zusammengefasst werden, dass es zu Customer Delight noch mehr Forschung bedarf (Ball & Barnes, 2017, S. 262) – konkret, was spezifische Treiber von Customer Delight sind (Torres & Ronzoni, 2018, S. 72).

1.3 Zielsetzung

In Anbetracht dieser Forschungslücken soll diese Masterarbeit zum Wissen über Customer Delight und der Treiber, die dazu führen, beitragen und sowohl theoretische als auch praktische Handlungsempfehlungen für Dienstleistungsunternehmen ableiten. Es sollen Elemente der Dienstleistungserbringung aufgedeckt werden, welche Unternehmen hinsichtlich ihrer Customer-Delight-Strategie dienen können.

Customer Delight wird in der Wissenschaft hauptsächlich im Kontext von Business-to-Consumer (B2C) untersucht – von Unternehmen hin zu den Kunden (Torres & Ronzoni, 2018, S. 72). Vor diesem Hintergrund und, dass Kundenbegeisterung vor allem im Dienstleistungsumfeld von relevanter Bedeutung ist, soll im Rahmen dieser Masterarbeit die Empirie auf den Dienstleistungssektor fokussiert werden. Dabei sollen vier Branchen genauer analysiert werden: darunter die Telekommunikations-, Banken-, Fluggesellschafts- und Hotelbranche. Es sollen die für ein Dienstleistungsunternehmen relevanten

Treiber von Customer Delight identifiziert und quantitativ untersucht werden, um schlussendlich aufzuzeigen, welche spezifischen Treiber effektiv zu Customer Delight beitragen. Damit hergehend sollen allfällige Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen erkannt werden. Zusätzlich soll ein Benchmarking von Unternehmen dieser vier Branchen vorgenommen werden, um so den aktuellen Stand hinsichtlich Customer Delight in der Praxis abzubilden. Auf der Untersuchung basierend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, indem konkrete Massnahmen, die zu Kundenbegeisterung führen, aufgezeigt werden. Von den begrenzten Ressourcen ausgehend ist es für Unternehmen zentral, die Haupttreiber, die zu Customer Delight führen, zu kennen, um so nachhaltige und erfolgsversprechende Beziehung mit ihren Kunden zu bilden und aufrecht zu halten (Lee & Shea, 2015, S. 533). Ein besseres Verständnis dafür zu gewinnen, was die Kunden begeistert, ist sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis relevant (Torres et al., 2014a, S. 306).

1.4 Forschungsfragen

In Anbetracht dieser Zielsetzung sollen basierend auf der Literaturanalyse zu Customer Delight und der Suche nach einer Erweiterung des Wissensstands die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Was sind spezifische Treiber in Dienstleistungsunternehmen, die zu Customer Delight führen?
- Wie wird Customer Delight durch diese identifizierten Treiber beeinflusst?
- Inwiefern unterscheiden sich diese Treiber von Customer Delight in verschiedenen Branchen?
- Wo stehen verschiedene Branchen und Unternehmen hinsichtlich Customer Delight?

1.5 Abgrenzung

An dieser Stelle soll das Thema abgegrenzt werden, um aufzuzeigen, was nicht im Umfang dieser Forschungsfragen untersucht wird. Einerseits wird der Schwerpunkt auf Customer Delight und die Treiber davon gelegt. Andererseits basiert die Untersuchung auf den vier erwähnten Dienstleistungsbranchen in der Deutschschweiz sowie allgemeinen Treibern von Customer Delight, um schlussendlich einen Vergleich zwischen den Branchen und Unternehmen zu ermöglichen. Des Weiteren sollen Branchen- und

Unternehmensunterschiede basierend auf der quantitativen Analyse identifiziert und analysiert werden. Die Möglichkeiten dieser Analyse sind auf Grund der Stichprobengrösse pro Branche und heruntergebrochen auf die jeweiligen Unternehmen jedoch hinsichtlich Signifikanz eingeschränkt (Frost, 2017, S. 29 f.). Damit zusammenhängend werden die Handlungsempfehlungen für die Dienstleistungsbranche allgemein – und nicht für die einzelne Branchen oder Unternehmen – abgeleitet. Weiter soll nicht auf die Implementierung von Service Excellence und somit auf die systematische Integrierung von Customer Delight in die Unternehmensstrategie eingegangen werden (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 66).

1.6 Vorgehensweise und Aufbau

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Um die definierten Forschungsfragen zu beantworten, sollen im zweiten Kapitel zuerst der theoretische Hintergrund und die bisherige wissenschaftliche Literatur zu Customer Delight und den Treibern, die dazu führen, behandelt und so ein Forschungsüberblick geben werden.

Das dritte Kapitel befasst sich mit dem Studiendesign. Hier werden zuerst die Methoden, welche zur Identifizierung von Treibern von Customer Delight in bisherigen Forschungen angewendet wurden, aufgezeigt. Darauf aufbauend soll die Methodik, welcher die Untersuchung dieser Masterarbeit zugrunde liegt, vorgestellt werden.

Im vierten Kapitel folgt zuerst die Analyse der Daten, um sodann die zentralen Resultate der empirischen Untersuchung vorzustellen. Diese werden anschliessend im fünften Kapitel diskutiert, um die Forschungsfragen zu beantworten. Letztendlich werden im sechsten Kapitel Implikationen für die Forschung und die Praxis aufgezeigt und es wird auf Limitationen der Untersuchung eingegangen. Abgeschlossen wird die Masterarbeit mit einem Ausblick zum weiteren Forschungsbedarf.

2 STAND DES WISSENS

In den folgenden Abschnitten soll der aktuelle Stand der Theorie und Forschung zum Thema Customer Delight und der Treiber, die dazu führen, erläutert werden.

2.1 Aktueller Forschungsstand zu Customer Delight

Die Entwicklung des Konzepts von Customer Delight lässt sich auf mehrere Ereignisse innerhalb der Dienstleistungsbranche zurückführen. Die treibende Kraft hinter der Forschung zu Customer Delight waren widersprüchliche Ergebnisse über den Nutzen der Kundenzufriedenheit (Barnes, Meyer & Kinard, 2016b, S. 330): Es wurde erkannt, dass die bloße Zufriedenheit nicht ausreicht (Torres et al., 2014a, S. 299), um wichtige Verhaltensabsichten zu initiieren (Oliver, Rust & Varki, 1997, S. 312). Zudem erfordert der zunehmende Wettbewerb kontinuierliche Optimierungen der Kundenerlebnisse (Schneider & Bowen, 1999, S. 35). Entwicklungen im Servicequalitätsmanagement und technologische Fortschritte haben weiter dazu geführt, dass die Kundenzufriedenheit zu einem allgemein erreichbaren Ziel und damit gleichzeitig zur Mindestbedingung wurde (Verma, 2003, S. 123). Und schliesslich hat sich die Ausrichtung weg vom Unternehmen und hin zu den Kunden, als wertvollste Ressource, verlagert (Vargo & Lusch, 2004, S. 13).

Während das Konzept der Kundenzufriedenheit relativ gut erforscht ist, gibt es nur begrenzte Forschung über Customer Delight (Hasan, Subhani & Raheem, 2011, S. 510; Kim, Vogt & Knutson, 2015, S. 172; Kumar & Iyer, 2001, S. 50; Torres et al., 2014a, S. 299; Torres & Ronzoni, 2018, S. 57). Torres und Ronzoni (2018, S. 59) haben in ihrer umfassenden Literaturrecherche zu Customer Delight 50 Peer-Review-Artikel von 1997, dem erstmaligen Erscheinen des Forschungsgebietes in der Wissenschaft, bis 2016, dem Beginn ihrer Recherche, untersucht. Über 20 Jahre nach den ersten Studien zu Customer Delight befindet sich das Thema nach wie vor in Entwicklung. Frühere Studien haben zwar wesentlich zur Festlegung von Definitionen, Vorgängen und Folgen der Kundenbegeisterung beigetragen. Im Vergleich zu anderen Bereichen ist Customer Delight jedoch noch ein relativ neues Forschungsgebiet (Torres & Ronzoni, 2018, S. 72).

Auch wenn das Thema immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, existieren bis anhin verschiedene Definitionen (Kim et al., 2015, S. 172; Torres & Ronzoni, 2018, S. 59)

sowie Konzeptualisierungen (Ma, Gao, Scott & Ding, 2013, S. 361; Torres & Ronzoni, 2018, S. 59) – spezifisch, ob es sich bei Customer Delight um eine Emotion, eine Haltung oder ein Bedürfnis handelt (Torres & Ronzoni, 2018, S. 65). Obwohl die Vorteile der Begeisterung von Kunden intuitiv erscheinen, sind die Forschenden in verschiedenen Studien zu unterschiedlichen Ansichten hinsichtlich des Wertes dieser Strategie gekommen (Barnes, 2009, S. 1). Konkludiert bleibt ein Mangel an Forschung über Customer Delight (Ball & Barnes, 2017, S. 262).

2.2 Unterschied zwischen Customer Delight und Customer Satisfaction

In den 90er Jahren wurde der Wert von Customer Satisfaction, der Kundenzufriedenheit, in Frage gestellt (Finn, 2005, S. 103). Denn es wurde festgestellt, dass Kundenzufriedenheit nicht ausreicht, um das Kundenerlebnis vollends zu definieren und zu bewerten (Torres & Ronzoni, 2018, S. 57) und es war davon die Rede, dass Ebenen, die über eine angemessene Qualität oder die bloße Zufriedenheit hinausgehen, wichtige verhaltensbedingte Konsequenzen haben könnten (Barnes et al., 2016a, S. 281; Oliver et al., 1997, S. 312). Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit ist zu Lasten der Kundenbegeisterung gesunken (Bartl, Gouthier & Lenker, 2013, S. 386; Yang, 2011, S. 83), denn Zufriedenheit bringt weder nachhaltige Beziehungen (PIDAS & ZHAW, 2017, S. 33; Verma, 2003, S. 123), gewünschte organisatorische Ergebnisse wie Marktanteil und Rentabilität (Barnes et al., 2016a, S. 285) oder Absatz mit sich (Keiningham, Goddard, Vavra & Iaci, 1999, S. 62). Um Kunden langfristig zu halten, müssen die Unternehmen ihre Kunden emotional ansprechen resp. begeistern (Arnold, Reynolds, Ponder & Lueg, 2005, S. 1133; Hasan et al., 2011, S. 510).

Die Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und -begeisterung ist entscheidend, damit Unternehmen abschätzen können, was zu Begeisterung und was zu Zufriedenheit führt (Barnes, Ponder & Dugar, 2011, S. 372). Überzeugt ein Unternehmen in den Grundlagen der Dienstleistungen nicht, sollte es sich keine Gedanken über Customer Delight machen (Wang, 2011, S. 160), denn Kunden können erst dann begeistert werden, wenn sie mit dem gebotenen Service zufrieden sind (Hasan et al., 2011, S. 511). Zufriedenheit ist zwar essentiell, aber keine ausreichende Voraussetzung für Kundenbegeisterung (PIDAS & ZHAW, 2017, S. 33; Verma, 2003, S. 123). Dementsprechend sollen

nachfolgend die Unterschiede zwischen Kundenzufriedenheit und -begeisterung genauer erläutert werden.

2.2.1 Nicht linearer Zusammenhang

Ein häufiger Fehler unter Akademikern und Managern ist die Annahme einer linearen Beziehung zwischen Unzufriedenheit, Zufriedenheit und Begeisterung (Berman, 2005, S. 129). Einige Forscher operationalisieren Kundenzufriedenheit und -begeisterung auf die gleiche Weise und messen Begeisterung als extrem positives Ende eines Zufriedenheits-Kontinuums, auch wenn sie zustimmen, dass die beiden Konzepte unterschiedlich sind (Alexander, 2010, S. 39). Die Messung von Customer Delight auf einer Likert-Skala mit den Extremwerten «überhaupt nicht zufrieden» und «vollständig zufrieden», indem Begeisterung mit dem positiven Endwert gleichgesetzt wird, ist irreführend (Berman, 2005, S. 130). Begeisterung unterscheidet sich von Zufriedenheit und hohe Zufriedenheit impliziert nicht, begeistert zu sein (Magnini, Crofts & Zehrer, 2011, S. 537; Torres & Kline, 2006, S. 292), denn Begeisterung ist an ein stärkeres Kundenengagement gebunden (Torres & Kline, 2006, S. 292). Bei Customer Delight handelt es sich nicht nur um einen nichtlinearen Effekt von Kundenzufriedenheit, sondern auch um eine konzeptionelle Unterscheidung (Finn, 2005, S. 112).

2.2.2 Separate Konstrukte

Ein früherer Forschungsstrom konkludiert, dass es sich bei Customer Delight um ein Konstrukt handelt, welches mit Zufriedenheit zusammenhängt resp. positiv korreliert, aber davon getrennt ist (Berman, 2005, S. 129; Chitturi et al., 2008, S. 61; Torres & Kline, 2006, S. 295), da die Basis verschieden ist (Berman, 2005, S. 129). Ein späterer Forschungsstrom definiert Begeisterung und Zufriedenheit als verschiedene und getrennte Konstrukte (Alexander, 2010, S. 39; Kim et al., 2015, S. 173), da nicht zwingend ein kausaler Zusammenhang zwischen ihnen besteht (Wang, 2011, S. 159). Aus wissenschaftlicher Sicht konnte so zusätzliche Erkenntnis geliefert werden. Denn unter Verwendung verschiedener Kontexte und verschiedener Methoden, konnte der empirische Nachweis erbracht werden, dass Kundenzufriedenheit neben Kundenbegeisterung tatsächlich ein unterschiedliches und eigenständiges Konstrukt ist (Barnes et al., 2016a, S. 278; Bartl et al., 2013, S. 393; Magnini et al., 2011, S. 541; Wang, 2011, S. 159). Dies umfasst sowohl Interaktionen mit hoher und niedriger Intensität als auch hedonische und eher utilitaristische Dienstleistungsumgebungen (Barnes et al., 2016a, S. 278). Torres und

Ronzoni (2018, S. 58) sehen zwei Hauptgründe, warum sich Customer Delight als eigenständiges Konstrukt herausgebildet hat: Die Forschungsergebnisse über die möglichen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit waren widersprüchlich. In der Tat haben mehrere Studien gezeigt, dass zufriedene Kunden nicht immer treue Kunden sind. Die zweite Erklärung hängt mit der Art des Kundenzufriedenheitskonzeptes zusammen, wonach Zufriedenheit eine kognitive Bewertung und im Wesentlichen eine Haltung ist. Damit hergehend werden in Kundenzufriedenheitsstudien die Emotionen der Kunden, die bei einer Dienstleistungsbegegnung entstehen, oft nicht berücksichtigt. Auch Finn (2005, S. 113) teilt diese Ansicht und konkludiert, dass Zufriedenheit und Begeisterung getrennte Konstrukte mit kognitiven bzw. emotionalen Reaktionsabläufen sind.

2.2.3 Customer Delight versus Customer Satisfaction

Es gibt diverse relevante Unterschiede zwischen Begeisterung und Zufriedenheit. Berman (2005, S. 130) erwähnt in diesem Zusammenhang das Kano-Modell, das aufzeigt, welchen Einfluss diverse Komponente auf Produkte und Dienstleistungen haben. Dabei gilt es zwei Dimensionen zu berücksichtigen: sowohl die physische als auch die psychische (Yang, 2011, S. 85). Kanos Modell ermöglicht es Unternehmen, anhand von drei Ebenen, die Quellen der Zufriedenheit und Begeisterung herauszufiltern und von den Muss-Anforderungen – der ersten Ebene – zu unterscheiden (Berman, 2005, S. 132). Die eindimensionalen Anforderungen, als zweite Ebene, können, je nachdem ob ein bestimmtes Merkmal dysfunktional oder hochfunktional ist, die Kunden unzufrieden oder zufrieden machen (Rust & Oliver, 2000, S. 87). Die dritte Ebene entspricht den attraktiven Anforderungen. Diese Merkmale werden von Kunden weder explizit gefordert noch erwartet (Rust & Oliver, 2000, S. 87; Sauerwein, Bailom, Matzler & Hinterhuber, 1996, S. 7). Die Erfüllung dieser Anforderungen kann mit Customer Delight gleichgesetzt werden (Berman, 2005, S. 132; Sauerwein et al., 1996, S. 7). Aus dem Kano-Modell ergeben sich drei strategische Implikationen: Erstens sollen die Unternehmen alle Muss-Anforderungen erfüllen, zweitens wettbewerbsfähig hinsichtlich eindimensionaler Anforderungen sein und drittens sich durch die attraktiven Anforderungen von den Mitbewerbern abheben (Sauerwein et al., 1996, S. 18). Entsprechend dem Kano-Modell führen somit weder geforderte noch erwartete Merkmale zu Customer Delight.

Während es sich bei Zufriedenheit um einen kognitiven Prozess, welcher auf Wahrnehmung basiert, handelt, ist Begeisterung ein affektiver Prozess, der auf einen emotionalen

Ursprung zurückzuführen ist (Berman, 2005, S. 134; Ludwig, Heidenreich, Kraemer & Gouthier, 2017, S. 26). Kundenzufriedenheit erfolgt durch eine Übereinstimmung der erwarteten und wahrgenommenen Leistungen (Berman, 2005, S. 132). Zufriedenheit bezieht sich auf den Endzustand eines psychologischen Prozesses, indem ein Urteil gefällt wird, wie eine Dienstleistung erbracht wird (Wang, 2011, S. 150). Demnach basiert Zufriedenheit auf einer Erwartungshaltung, die erfüllt wird (Berman, 2005, S. 129; McNeilly & Feldman Barr, 2006, S. 152; Pallas et al., 2014, S. 107; Torres et al., 2014a, S. 298; Torres & Kline, 2006, S. 297; Verma, 2003, S. 124; Wang, 2011, S. 150). Die Erwartungen werden aus einer Vielzahl von Faktoren abgeleitet, darunter aus den bisherigen Erfahrungen der Kunden, der Unternehmenskommunikation und der Mundpropaganda anderer Kunden (McNeilly & Feldman Barr, 2006, S. 152). Zufriedenheit ist die Mindestanforderung der Kunden (Verma, 2003, S. 123; Wang, 2011, S. 150). Auch aus Unternehmenssicht ist diese nicht unwichtig: Der Zufriedenheitsansatz, der in der Psychologie-Literatur verwurzelt ist, fordert die Erreichung einer 100-prozentigen Zufriedenheit – alles andere würde ein Unternehmen wettbewerbsunfähig machen, da es nicht in der Lage wäre, seinen Kundenstamm zu halten (Pallas et al., 2014, S. 107). Um im Spiel zu bleiben, müssen Unternehmen die Kunden zufrieden stellen und den Erwartungen nachkommen (Verma, 2003, S. 124). Unternehmen müssen zunächst sicherstellen, dass die Hygienefaktoren vorhanden sind und damit die richtige Dienstleistungsumgebung, bevor sie versuchen, die Kunden zu begeistern (Torres & Kline, 2006, S. 297). Um ein langfristiges Wachstum zu erzielen, müssen Unternehmen erkennen, dass Zufriedenheit eine notwendige, aber nicht ausreichende Voraussetzung ist, um bei den Kunden Begeisterung auszulösen (Wang, 2011, S. 150).

Begeisterung entsteht, wenn sich die Leistung auf eine nicht bestehende Erwartung bezieht (Berman, 2005, S. 135) und die Kunden folglich ein unerwartetes Dienstleistungserlebnis haben (Verma, 2003, S. 124). Begeisterung erfordert aussergewöhnliche Leistungen und ist positiver, an eine emotional stärkere Reaktion gebunden und folglich ein viel Erinnerungswürdigeres (Berman, 2005, S. 135) und über einen längeren Zeitraum anhaltendes Erlebnis (Torres et al., 2014b, S. 256). Damit die Kunden begeistert sind, ist ein höheres Mass an emotionaler Erregung erforderlich, als es dies für die Kundenzufriedenheit ist (Pallas et al., 2014, S. 107). Gemäss Torres et al. (2014b, S. 256) werden Begeisterung und Zufriedenheit einerseits durch ihre Natur als positive Emotionen vereint und andererseits, indem beide die Frage nach dem Grad der Befriedigung sowie der

Dienstleistungsqualität beantworten (Torres & Kline, 2006, S. 295). Zufriedenheit und Begeisterung führen zu unterschiedlichen emotionalen Zuständen, indem sie sich deutlich durch die vorangehenden Emotionen (Chitturi et al., 2008, S. 61) sowie deren Intensität unterscheiden (Schneider & Bowen, 1999, S. 36; Torres & Kline, 2006, S. 295). Gemäss Chitturi et al. (2008, S. 59 & 61) führen präventive Emotionen wie Vertrauen und Sicherheit zu Zufriedenheit, während Begeisterung fördernde und mehr erweckende Emotionen wie Heiterkeit und Aufregung mit sich bringt. In der Untersuchung von Barnes (2009, S. 96) lag der grösste Unterschied zwischen Zufriedenheit und Begeisterung, gemäss Angaben von Probanden, im Empfinden ihrer inneren Reaktion. Dies spiegelt die emotionalen und verhaltensbezogenen Reaktionen wider, welche die Kunden nach dem Erleben von Begeisterung haben. Die grösste Unterkategorie war, dass sich die Befragten wichtig und besonders fühlten (31%), gefolgt vom erhöhten positiven Affekt (30%), wodurch sie glücklicher und erfreuter waren. Weiter gaben sie an, sich wohler und entspannter zu fühlen (18%), Promotoren des Unternehmens zu sein (15%) sowie sich selbstbewusster (6%) zu fühlen. Zusammengefasst existieren sowohl psychologische Unterschiede, wie bspw. dass sich die Kunden durch begeisternde Erlebnisse wichtiger fühlen, als auch verhaltensbezogene Unterschiede infolge Fan-Sein des Unternehmens (Barnes, 2009, S. 101 f.).

2.2.4 Verhaltensabsichten

Sowohl Zufriedenheit als auch Begeisterung führen zu Verhaltensabsichten (Finn, 2012, S. 99), wobei die Auswirkungen unterschiedlich sind (Bartl et al., 2013, S. 387). Dies wird von den Ergebnissen diverser Studien bestätigt. Die Bedeutung der Erkennung von Kundenbegeisterung als separates Konstrukt wird unterstützt, da Unterschiede in Customer Delight erklären können, warum Kunden, die über das gleiche Mass an Zufriedenheit berichten, unterschiedliche Verhaltensabsichten haben können (Finn, 2005, S. 113). Die Zufriedenheit hat im Gegensatz zur Begeisterung keinen konsequent nachweisbaren Zusammenhang mit dem tatsächlichen Kundenverhalten (Reichheld, 2003, S. 48) und keinen signifikanten Einfluss auf die Kaufabsicht (Bartl et al., 2013, S. 393). Der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Loyalität ist nicht linear (Berman, 2005, S. 134; Schneider & Bowen, 1999, S. 35). Unternehmen müssen Kunden begeistern, um Loyalität zu erreichen (Dey, Ghosh, Datta & Barai, 2017, S. 47; Schneider & Bowen, 1999, S. 35). Begeisterung führt zu einer höheren Kundenloyalität, indem Customer Delight stärker mit Kundenbindung und damit Wiederkaufsabsichten – der aktiven Entscheidung,

erneut von einem Unternehmen zu kaufen – und positiver Mundpropaganda – der «kostenlosen» Unterstützung und Werbung für das Unternehmen – korreliert (Chitturi et al., 2008, S. 61; Lee & Shea, 2015, S. 545; Magnini et al., 2011, S. 541; Reichheld, 2003, S. 47; Schneider & Bowen, 1999, S. 36; Torres et al., 2014b). Dementsprechend weist Customer Delight einen starken Zusammenhang mit Kundenloyalität, gemessen an der Empfehlungs- und Wiederkaufsbereitschaft, auf (Crotts & Magnini, 2011, S. 721). Wenn Kunden ein Unternehmen weiterempfehlen, setzen sie ihren eigenen Ruf aufs Spiel. Dies werden sie nur dann riskieren, wenn sie eine intensive Loyalität gegenüber dem Unternehmen empfinden. Demnach ist eine Empfehlung einer der besten Indikatoren für die Kundenbindung (Reichheld, 2003, S. 47 f.).

2.2.5 Net Promoter Score (NPS)

Um zu bewerten, wie wahrscheinlich es ist, dass Kunden ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen weiterempfehlen, wird der Net Promoter Score (NPS), als Kunden-Fan-Messgrösse, verwendet (Spiess et al., 2014, S. 4). Der NPS fragt dabei auf einer Skala von eins bis zehn ab, wie wahrscheinlich es ist, dass die Kunden ein Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden. Dabei bedeutet zehn «extrem wahrscheinlich» und null «überhaupt nicht wahrscheinlich», dass eine Weiterempfehlung erfolgt. Diejenigen Kunden, mit den höchsten Wiederkaufs- und Empfehlungsraten – die Promotoren oder Fans eines Unternehmens – geben bei der Frage eine Bewertung von neun oder zehn an (Reichheld, 2003, S. 49 f.). Als Referenz: Der Median-NPS für mehr als 400 Unternehmen in 28 Branchen beträgt nur 16% (Reichheld, 2003, S. 52). Letztendlich ist es wichtig zu verstehen, welche Faktoren die Kundenbegeisterung und damit hergehend die Weiterempfehlungsabsicht am meisten beeinflussen, um so auch den NPS zu verbessern (Spiess et al., 2014, S. 3). So kann der Weg zu profitablen Wachstum in der Fähigkeit eines Unternehmens liegen, seine treuen Kunden dazu zu bringen, das Unternehmen weiterzuempfehlen und so zur Marketingabteilung zu werden (Reichheld, 2003, S. 48).

Der Zusammenhang zwischen Customer Delight und Loyalität wurde auch in einer qualitativen Studie im Gastgewerbe bestätigt, wonach eine grosse Mehrheit der Befragten angab, dass sie zum gleichen Hotel zurückkehren würden (75%) und positive Empfehlungsabsichten (72%) hätten (Lee & Shea, 2015, S. 545). Im Vergleich zu lediglich zufriedenen Kunden sind begeisterte Kunden in der Regel loyaler und auch

wahrscheinlicher zu halten (Torres et al., 2014b, S. 256). Die Steigerung der Kundenbindung von einem sehr zufriedenen zu einem begeisterten Kunden ist dabei höher, als diejenige von einem zufriedenen zu einem sehr zufriedenen Kunden. Dies unterstreicht die Bedeutung des Konstruktes Customer Delight (Magnini et al., 2011, S. 541). Kundenbegeisterung kann zu einer nachhaltigen strategischen Ausrichtung führen, indem die Schaffung von begeisterten Kunden in einer langfristigen Rentabilität resultieren kann (Torres et al., 2014a, S. 298). Sobald die Kundenzufriedenheit genug hoch ist, sollten die Ressourcen folglich genutzt werden, um in Customer Delight zu investieren (Finn, 2012, S. 99).

2.3 Customer Delight

Das Konzept der Begeisterung, so wird oft zitiert, stammt aus der Emotionsliteratur und erschien 1980 erstmals in Plutchiks Modell der primären Emotionen (Kumar, Olshavsky & King, 2001, S. 15). Trotz des zunehmenden Bewusstseins der Geschäftswelt wurde bis 1997 keine wissenschaftliche Studie über Kundenbegeisterung durchgeführt (Oliver et al., 1997, S. 313). Das Konzept von Customer Delight wurde ursprünglich von Oliver et al. (1997, S. 329) als eine Funktion des überraschend unerwarteten Vergnügens, welches sich aus einer überaus erfreulichen Leistung ergibt, definiert. Seit daher ist das Interesse an Kundenbegeisterung gestiegen (Lee & Shea, 2015, S. 533) und wurde in verschiedenen Branchen wie im Gastgewerbe (Crotts & Magnini, 2011; Crotts, Pan & Raschid, 2008; Goswami & Sarma, 2014; Lee & Shea, 2015; Ludwig et al., 2017; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014b, 2014a; Torres & Kline, 2006, 2013), in der Gastronomie (Barnes et al., 2016b; Dey et al., 2017; Guchait, Kim & Roseman, 2014; Wang, 2011), in der Autoindustrie (Kumar & Iyer, 2001), im Bankensektor (Hasan et al., 2011), für Veranstaltungen (Ball & Barnes, 2017; Oliver et al., 1997; Swanson & Davis, 2012), im Gesundheitssektor (Shaheen, Zeba & Mohanty, 2018) sowie auch für den Dienstleistungssektor allgemein untersucht (Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Bartl et al., 2013; Beauchamp & Barnes, 2015; Finn, 2012; Kim & Mattila, 2013; Pallas et al., 2014).

Bevor Kundenbegeisterung geschaffen werden kann, ist eine akzeptable Leistung bei den Kernattributen erforderlich (McNeilly & Feldman Barr, 2006, S. 153). Denn im Austausch mit einem Unternehmen suchen die Kunden nicht ausdrücklich und primär nach Begeisterung, sondern nach der Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Begeisterung kann für sie jedoch als Bonus in einer Dienstleistungsbeziehung hinzukommen (Verma, 2003, S.

124). Das Entstehen von Begeisterung erfordert dabei mehr als nur Zufriedenheit. Begeisterung verlangt nach emotionaler Erregung, überraschendem Konsum und positiver Wirkung (Wang, 2011, S. 150). Jedes Produkt oder jede Dienstleistung kann Begeisterung hervorrufen, insofern die Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale das Potenzial haben, einen Kunden zu fesseln, Freude zu wecken oder seine Aufmerksamkeit zu erregen (Dey et al., 2017, S. 47). Machen Kunden nach der Interaktion mit einem Dienstleister positive emotionale Erfahrungen, werden sie eher zum gleichen Unternehmen zurückkehren (Lee & Shea, 2015, S. 534). Das Modell von Kano geht davon aus, dass Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil nur dann erreichen können, wenn sie konsequent begeisternde Kundenerfahrungen erbringen, bei denen die Hauptkonkurrenten nur schwer mithalten können (Berman, 2005, S. 132).

Customer Delight wurde im Laufe der Jahre auf verschiedene Weisen theoretisiert (Torres & Ronzoni, 2018, S. 59). Die Literatur definiert Customer Delight anhand von drei Perspektiven: einerseits als emotionale Komponente (Affekttheorie), andererseits als Ergebnis der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse (Motivtheorie) sowie als resultierende Einstellung, wenn Erwartungen übertroffen werden (kognitive Ansicht) (Torres & Kline, 2013, S. 649; Torres et al., 2014b, S. 256; Torres & Ronzoni, 2018, S. 59). Dabei betont jede Definition einen anderen Prozess, der schlussendlich zum selben Ergebnis, dem der Begeisterung, führt (Torres & Kline, 2013, S. 644). Die ersten zwei Ansichten basieren dabei auf der psychologischen Literatur und die dritte wurde von derjenigen der Kundenzufriedenheit abgeleitet (Kim et al., 2015, S. 173). Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend genauer auf die drei Perspektiven eingegangen. Die Reihenfolge versteht sich dabei analog chronologischem Vorkommen in der wissenschaftlichen Literatur. Im Zusammenhang mit diesen drei Perspektiven sollen auch diverse kritisch zu betrachtende oder zu hinterfragende Punkte thematisiert werden.

2.3.1 Emotional

Bei Customer Delight geht es darum, was die Kunden erleben, und nicht, was sie tun. Begeisterung ist demnach kein Verhalten, sondern ein Zustand (Torres & Kline, 2013, S. 649) – genauer, ein positiver emotionaler Zustand (Beauchamp & Barnes, 2015, S. 348; Ma et al., 2013, S. 359). Somit ist Begeisterung abhängig von den Emotionen der Kunden, welche als Reaktion auf den Kontakt mit einem Unternehmen entstehen (Oliver et al., 1997, S. 313). Begeisterung ist der höchste Stand des Engagements, den Kunden erleben.

Sie stellt einen höheren Zustand der emotionalen Erregung und Aufregung gegenüber einem Unternehmen dar, als die Kundenzufriedenheit. Customer Delight entsteht durch die Erfüllung von höheren Anforderungen der Kunden – die Dienstleistung wird so zu einem Erlebnis (Torres & Kline, 2013, S. 648). Begeisterung entsteht aus der Kombination von einem grossen Mass an Freude und Überraschung (Barnes et al., 2016a, S. 283; Berman, 2005, S. 129; Kim et al., 2015, S. 173; Kumar et al., 2001, S. 15; Oliver et al., 1997, S. 316; Verma, 2003, S. 124; Westbrook & Oliver, 1991, S. 317). Diese Konzeptualisierung findet sich in der gesamten bestehenden Literatur zu Customer Delight wieder (Kumar et al., 2001, S. 14) und entstammt der Emotionsliteratur von Plutchik, welcher in seiner Theorie Begeisterung als Kombination von Freude und Überraschung vorschlägt (Kumar et al., 2001, S. 15; Oliver et al., 1997, S. 319; Rust & Oliver, 2000, S. 87). Freude wird bei Kunden dadurch hervorgerufen, dass sie von einem Ereignis oder einer Dienstleistung fasziniert sind (Kumar et al., 2001, S. 22). Die Interaktion mit den Mitarbeitenden ist ein Hauptgrund, der zu Freude führt. Daher müssen Unternehmen Mitarbeitende mit bestimmten Merkmalen wie Freundlichkeit oder der Fähigkeit zur Entwicklung von Beziehungen einstellen (Ball & Barnes, 2017, S. 262). Bei der positiven Überraschung handelt es sich um die Lieferung von Unbekanntem oder Unvorhergesehenem (Verma, 2003, S. 124). Positive Überraschung kann die Erwartungshaltung der Kunden übertreffen und durch den anregenden Charakter zu Begeisterung führen (Kim & Mattila, 2013, S. 366). Die Herausforderung für Unternehmen bleibt, herauszufinden, wie sie die Kunden positiv überraschen können (Ball & Barnes, 2017, S. 262). Es gibt auch weitere emotionale Zustände, die zu Customer Delight führen können (Dey et al., 2017, S. 47; Kumar et al., 2001, S. 14). Auch ein Gefühl der Dankbarkeit kann zu Begeisterung beitragen, indem Dankbarkeit zu einem nachhaltigen guten Willen führt, welcher mit der Zeit zunimmt (Ball & Barnes, 2017, S. 261 f.). Vorhergehende Emotionen, die ebenfalls zu Customer Delight führen, können auch Aufregung, Fröhlichkeit (Chitturi et al., 2008, S. 61), Interesse oder Faszination sein (Dey et al., 2017, S. 58).

Die Wissenschaft ist sich hinsichtlich der Bedeutung des Überraschungsfaktors nicht einig: Und zwar ob Begeisterung auf einer Überraschung basiert, oder ob Kunden begeistert werden können, ohne, dass sie überrascht sind oder werden (Torres & Kline, 2013, S. 656; Torres & Ronzoni, 2018, S. 65). Die relevante Emotionsliteratur in der Psychologie, der Neurowissenschaft und der Philosophie zeigt, dass es zwei verschiedene Arten von Begeisterung geben kann: eine mit und eine ohne Überraschung (Kumar et al., 2001, S.

14). Demnach können Überraschung und Faszination resp. Freude unabhängige, getrennte Wege zu Customer Delight sein (Kumar et al., 2001, S. 22). Kunden können sich begeistert fühlen, ohne überrascht zu sein (Kumar et al., 2001, S. 14). Nach neurowissenschaftlichen Kenntnissen über die Art und Weise, wie das menschliche Gehirn Emotionen verarbeitet, dienen sowohl Überraschung als auch Faszination der gleichen Funktion: die Aufmerksamkeit der Kunden ganz auf einen Begeisterung erweckenden Reiz zu lenken (Kumar et al., 2001, S. 22). Die Studie von Torres und Kline (2013, S. 656) im Gastgewerbe kommt zum Schluss, dass Überraschung zu Begeisterung beitragen kann, jedoch nicht immer als Vorläufer vorhanden sein muss. Auch in einer Untersuchung in einem Themenpark zeigt sich das Ergebnis, dass die positive Überraschung der Kunden nur eines von mehreren Mitteln ist, um Customer Delight zu fördern (Ma et al., 2013, S. 376). Eine quantitative Studie im Gastgewerbe bestätigt, dass der Grad der Überraschung Customer Delight positiv beeinflusst: Kunden, die einen Mehrwert nicht erwartet haben, waren mehr begeistert, als solche, die ihn erwartet haben. Allerdings war der Effekt des zusätzlichen Wertes auf die Begeisterung auch positiv und signifikant, wenn ein geringes Mass an Überraschung vorlag. Einerseits veranschaulicht dies, dass Überraschung die Wirksamkeit von Mehrwerten bei der Schaffung von Begeisterung stärkt. Andererseits lässt dies auch darauf schliessen, dass Überraschung keine notwendige Voraussetzung für Begeisterung ist. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse auch darauf hindeuten, dass ein sehr hohes Mass an Begeisterung kaum ohne Überraschung erreicht werden kann (Ludwig et al., 2017, S. 36 f.). Dey et al. (2017, S. 59) konkludieren, dass Begeisterung eher von Freude und Faszination getrieben war, als von Überraschung. Auch Chitturi et al. (2008, S. 61) haben in ihrer Untersuchung keinen Beweis gefunden, dass Überraschung für Begeisterung notwendig ist. Das Ergebnis von Oliver et al. (1997, S. 328) zeigt, dass Begeisterung, wie bereits erwähnt, eine Funktion der emotionalen Erregung ist, wobei das Element der positiven Überraschung als Initiator dieser affektiven Sequenz gilt. Rust und Oliver (2000, S. 88) kommen zum Schluss, dass Begeisterung nicht ohne überraschend positive Leistungen erreicht werden kann. Nach Verma (2003, S. 124) handelt es sich beim Überraschungselement um die Drehscheibe der Begeisterung. Kunden sind positiv überrascht, wenn etwas ihre Erwartungen übersteigt (Berman, 2005, S. 130) und der Unterschied zwischen der Erwartung und der Tatsache so gross ist, dass dieser die Kunden überrascht (Magnini et al., 2011, S. 541). Die Ansicht, dass Überraschung ein wesentlicher Bestandteil des Customer-Delight-Konstruktes ist, teilen auch diverse weitere Studien (Ball & Barnes, 2017, S. 263; Crotts & Magnini, 2011, S. 721;

Torres et al., 2014b, S. 256). Zusammenfassend überwiegt in den Studien der Ansatz, dass positive Überraschung einen Beitrag zu Customer Delight leistet.

2.3.2 Kognitiv

Begeisterung basiert auf einer Reihe von überaus erfreulichen Leistungen, die unerwartet sind (Oliver et al., 1997, S. 330). Um Kunden zu begeistern, muss ein Unternehmen einen unerwarteten, positiven Mehrwert bieten, der die Erwartungen der Kunden übersteigt, so dass eine positive Diskrepanz entsteht (Wang, 2011, S. 150 f.). Dementsprechend müssen Kunden vorhersagen können, was ein Service erfüllen sollte und basierend auf dieser Erwartungshaltung eine Beurteilung abgeben können (Barnes, 2009, S. 78 f.). Dies kann somit als kognitiver, rationaler Weg definiert werden. Die Identifizierung von Bereichen ohne Erwartungen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer Kundenbegeisterungs-Strategie (Berman, 2005, S. 136). Das Erzielen von Customer Delight ist ein sich entwickelnder Prozess, da Erwartungen nicht statisch sind und je nach Unternehmen variieren können (Swanson & Davis, 2012), bedingt durch neue Wettbewerber, frühere Erfahrungen und neuen Technologien, die neue Möglichkeiten für die Kunden bieten (Berman, 2005, S. 133). Begeisterung wird nach dieser kognitiven Ansicht als höheres oder extremes Mass an Zufriedenheit definiert (Kim et al., 2015, S. 173; Kumar & Iyer, 2001, S. 50). Begeisternde Erfahrungen sind dabei jedoch nicht einfach eine lineare Erweiterung der zufriedenstellenden (Berman, 2005, S. 136). Die Zone der Zufriedenheit reicht vom Erreichen dessen, was erwartet wird, bis hin zum leichten Übertreffen der Erwartungen. Danach folgt die Zone der Begeisterung, als Ergebnis der Erfüllung unerwarteter, wertvoller, unvergesslicher und positiver Ereignisse (Berman, 2005, S. 132 f.).

Die Definition von Begeisterung als Ergebnis einer (exzellenten) Dienstleistung, welche die Erwartungen übertrifft, hat ihre Nachteile. Einerseits werden viele Erfahrungen beim Erwerb zum ersten Mal gemacht und die Kunden können somit keine Erwartungen bilden (Dey et al., 2017, S. 47). Diese Sicht wird auch durch Barnes (2009, S. 101) gestützt, nach dessen Untersuchung für die Probanden ein Vergleich der Erwartungen an die Leistung kein Grund zur Begeisterung darstellt. Denn einerseits kann es keine zu vergleichenden Erwartungen geben und andererseits könnte das Erfüllen der Erwartungen auch zu Zufriedenheit und nicht zu Begeisterung der Kunden führen. Aufgrund der Erfahrung der Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung können sich jedoch auch Erwartungen entwickeln, wenn es bei früheren Käufen keine gab. So kann das, was früher als

begeisternder Service galt, nun als lediglich zufriedenstellend angesehen werden. Diese Bewegung zeigt die Schwierigkeit bei der Entwicklung einer Marketingstrategie, welche Kunden kontinuierlich begeistern soll, da dieser Standpunkt argumentiert, dass Unternehmen ihr Dienstleistungslevel kontinuierlich verbessern müssen (Berman, 2005, S. 136 & 147). Im Wesentlichen kann das Übertreffen der Erwartungen sehr kostspielig sein (Johnston, 2004, S. 130), da eine Erhöhung der Erwartungshaltung die Zufriedenstellung bzw. Begeisterung der Kunden in Zukunft erschwert (Berman, 2005, S. 147; Rust & Oliver, 2000, S. 86). Ein Unternehmen sollte eine Customer-Delight-Strategie nur dann implementieren, wenn diese auch in der Zukunft fortgesetzt wird. Eine solche Strategie dürfte profitabel sein, wenn die Kundenzufriedenheit auf dem höheren Erwartungsniveau gehalten werden kann, welches durch Begeisterung hervorgerufen wird (Rust & Oliver, 2000, S. 92).

Hinsichtlich der Erwartungshaltung erwähnen Rust und Oliver (2000, S. 88) drei Arten von Customer Delight. Einerseits kann Customer Delight die Erwartungshaltung für zukünftige Dienstleistungen erhöhen («assimilated delight»). Andererseits kann die erlebte Begeisterung verinnerlicht werden und dadurch in Erinnerung bleiben, wodurch der begeisternde Stimulus erneut erlebt werden kann («reenacted delight»). Je nach Zeitrahmen ist durchaus auch denkbar, dass die Kunden das begeisternde Erlebnis komplett vergessen («transitory delight»). Folglich kann Begeisterung entweder permanent als erhöhte Erwartung oder als selektiv abrufbare Erinnerung kodiert werden oder sie wird in der nächsten Dienstleistungsinteraktion ganz vergessen (Rust & Oliver, 2000, S. 91). Die Studie von Goswami und Sarma (2014, S. 36 & 41) hat die Rolle von «reenacted» und «transitory» Delight in der Gastronomie untersucht. Es resultierte, dass Loyalität durch beide Arten der Kundenbegeisterung erreicht werden kann.

Positive Erwartungen können zu positiven Wahrnehmungen von Ergebnissen führen und umgekehrt. Dies kann durch die selbsterfüllende Prophezeiung («self-fulfilling prophecy») begründet werden. Demnach sind Kunden, die erwarten, dass sie begeistert sind auch begeistert (Barnes et al., 2016b, S. 332 f.). Dies ist das Ergebnis der Studie von Barnes et al. (2016b, S. 337), welches verzeichnet, dass trotz erhöhter Erwartungshaltung eine Steigerung von Customer Delight erzielt werden kann. Dieser Befund basiert auf der selbsterfüllenden Prophezeiung: Begeisterung kann auch bei hohen Erwartungen auftreten. Dies leistet einen Beitrag hinsichtlich der laufenden Debatte über die Tragfähigkeit

einer Customer-Delight-Strategie. Demnach kann die Aussage, dass ständig steigende Erwartungen problematisch sind, wenn es um die Generierung von Kundenbegeisterung geht, als überbewertet betrachtet werden. Dies impliziert, dass der kognitive Weg – durch ein Übertreffen der Erwartungshaltung – nicht der einzige Weg ist, der zu Customer Delight führt (Barnes et al., 2016b, S. 337).

2.3.3 Bedürfnis

Schneider und Bowen (1999, S. 37) glauben, dass die Rationalität des kognitiven Ansatzes nicht mit der Emotionalität von Customer Delight übereinstimmt, und deshalb eine andere Perspektive notwendig ist. Sie schlagen vor, dass Kundenbegeisterung im Dienstleistungsumfeld ihren Ursprung in der Befriedigung von drei grundlegenden Kundenbedürfnissen hat: nämlich dem Bedürfnis nach Sicherheit, Gerechtigkeit und demjenigen nach einem guten Selbstwertgefühl. Denn Kunden sind zuallererst Menschen und erst dann Konsumenten. Menschen streben danach, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen und erst dann kommt die Erfüllung spezifischer Erwartungen in der Rolle als Kunde zum Zug. Zusammenfassend betont dieser Ansatz, dass Dienstleister Customer Delight erreichen können, indem sie verschiedene menschliche Bedürfnisse erfüllen – insbesondere die immateriellen (Torres & Kline, 2013, S. 644). Eine Studie im Hotelsektor hat den Zusammenhang zwischen einer emotionalen Reaktion und einem Bedürfnis untersucht. Es ging darum, wie relevant die Erreichung eines bestimmten Ziels für das eigene Wohlbefinden ist. Unabhängig davon, was die Probanden für ein Bedürfnis hatten, machte die Erzeugung des persönlichen Wohlbefindens die Intensität eines emotionalen Erlebnisses, wie demjenigen der Begeisterung, aus (Ma et al., 2013, S. 375).

Durch die Konzentration auf die Bedürfnisse ergibt sich die Möglichkeit, tiefer in die internen Zustände der Kunden einzutauchen und Einblicke zu erhalten, wie Kundenbegeisterung geschaffen werden kann. Das Bedürfnis nach Sicherheit und nach dem Selbstwertgefühl ist angelehnt an Maslow und dasjenige nach Gerechtigkeit stammt aus der Forschung in Philosophie und Psychologie (Schneider & Bowen, 1999, S. 38). Schneider und Bowen (1999, S. 38) definieren Sicherheit in der Notwendigkeit, sich durch physische oder wirtschaftliche Schäden nicht bedroht zu fühlen, während Gerechtigkeit eine faire Behandlung bedarf. Das positive Selbstwertgefühl entspricht dem Bedürfnis das eigene Selbstbild zu erhalten und zu verbessern. Dabei kann Zufriedenheit mit der Erfüllung des Bedürfnisses nach Sicherheit und Gerechtigkeit verknüpft werden, während

Begeisterung mit der Erfüllung höherer Bedürfnisse, wie Wertschätzung und der Erhöhung des Selbstwertgefühls, verbunden ist (Torres & Kline, 2006, S. 295). Kunden suchen keine Begeisterung in der Service-Beziehung. Begeisterung ist ein Bonus, der mehr Tiefe in die Beziehung bringt und die Loyalität der Kunden erhöht (Schneider & Bowen, 1999, S. 42).

2.3.4 Customer Experience: Customer Delight als Emotion, Kognition und Bedürfnis

Das positive Ende eines Kundenerlebnisses ist die Begeisterung. Zu verstehen, was bei einem Serviceerlebnis schief geht, erklärt nicht immer, was richtig laufen kann. Schlussendlich ist es das Kundenerlebnis, welches das Gefühl von Begeisterung hervorruft: Erfahrungen finden nicht nur an einem physischen Ort statt, sondern vor allem in den Köpfen der Kunden (Torres & Kline, 2013, S. 656). Customer Delight kann unter allen drei Perspektiven betrachtet werden. Die affektbasierte Theorie betont die Wichtigkeit der Emotionen im Erzielen von Kundenbegeisterung (Torres & Kline, 2013, S. 644). Begeisterung ist demnach eine Funktion des überraschenden Konsums und der emotionalen Erregung (Oliver et al., 1997, S. 319). Wenn Begeisterung als kognitive Funktion der Erwartungshaltung betrachtet wird, analog zu Oliver et al. (1997), dann ist die Zufriedenheit der Kunden der logische Schritt zu Customer Delight. Wird auf die Motive der Menschen eingegangen, wie es Schneider und Bowen (1999) sind, dann führt die Erfüllung höherer Bedürfnisse, wie der Wertschätzung und der Erhöhung des Selbstwertgefühls, zu Begeisterung (Torres & Kline, 2006, S. 295). Begeisterung kann hervorgerufen werden, wenn sich Kunden emotional berührt fühlen, wenn sie ihre Erfahrung entweder als unerwartet, als wichtig für ihr persönliches Wohlbefinden oder für ihre eigenen Bedürfnisse empfinden (Ma et al., 2013, S. 373). Unternehmen sollten demnach auf die Emotionen, die Erwartungshaltungen und die Motivationsbedürfnisse der Kunden eingehen. Sie sollten die Grenzen der Dienstleistung verlassen und sich auf eine Reise in die Köpfe der Kunden begeben (Torres & Kline, 2013, S. 656) und ihnen so eine begeisterte Customer Experience bieten.

2.3.5 Kritische Betrachtung von Customer Delight

Insgesamt fallen einige umstrittene Punkte im Forschungsgebiet von Customer Delight auf. Diese sind vor allem das Element der positiven Überraschung, die erhöhte

Erwartungshaltung sowie auch Unklarheiten hinsichtlich der Profitabilität einer Customer-Delight-Strategie.

2.3.5.1 Überraschungsfaktor und Erwartungshaltung

Ein kontroverser Punkt innerhalb der emotionalen Perspektive von Customer Delight kommt dem Überraschungsfaktor zu (Torres et al., 2014a, S. 300). Einerseits stellt sich die Frage, wenn Überraschung ein Teil von Customer Delight ist, ob es für Unternehmen überhaupt möglich ist, die Kunden kontinuierlich zu überraschen (Alexander, 2010, S. 50; Crotts & Magnini, 2011, S. 721). Denn dieser Konzeptualisierung folgend, ist es sehr schwierig, treue Kunden zu begeistern. Mit anderen Worten, können Stammkunden von demselben Unternehmen überrascht werden (Crotts & Magnini, 2011, S. 719)? Bei Unternehmen, welche häufig mit ihren treuen Kunden interagieren, kann die Antwort nein lauten. In einem beispielsweise touristischen Umfeld, in dem Begegnungen mit Stammkunden typischerweise selten sind, kann behauptet werden, dass die Antwort ja ist (Crotts & Magnini, 2011, S. 721). Kundenbegeisterung, die ein Überraschungselement erfordert, kann Unternehmen vor ein Dilemma stellen: Nach dieser Logik können nur sehr wenige, wenn überhaupt, langjährige Kunden begeistert werden (Crotts & Magnini, 2011, S. 719). Weiter können Überraschungsstrategien den Nachteil mit sich bringen, die Erwartungen der Kunden zu erhöhen (Kim & Mattila, 2013, S. 366), indem sie eine positive Überraschung erwarten (Berman, 2005, S. 147). Folglich wird es schwieriger Kunden langfristig zu begeistern (Kim & Mattila, 2013, S. 366). Wenn Unternehmen häufig in Kontakt mit Kunden sind, kann das angenehme Überraschen sehr kostenintensiv sein (Kumar et al., 2001, S. 14). Erleben Kunden ein überraschendes Ereignis, das früheren Erfahrungen ähnlich ist, können sie dieses nur als eine weitere Unternehmenstaktik betrachten. Eine solche Schlussfolgerung würde dazu neigen, Skepsis zu wecken (Kim & Mattila, 2013, S. 366).

Zu den oben aufgeführten kritischen Punkten hinsichtlich der Konzeptualisierung von Customer Delight mit Überraschungsfaktor wird auch Erklärung geliefert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine permanente Lieferung von überraschenden Begeisterungserlebnissen nur dann notwendig ist, wenn eine konstant hohe Intensität an Customer Delight erzielt werden soll (Ludwig et al., 2017, S. 37). Überraschungsereignisse sind keine regulären Praktiken, sondern sie sollten gezielt bei bestimmten Kunden und/oder nur in bestimmten Situationen angewendet werden (Kim & Mattila, 2013, S. 363), denn

wenn ein erwarteter Mehrwert plötzlich nicht mehr Teil eines bestimmten Serviceangebots ist, verärgert dies die Kunden (Ludwig et al., 2017, S. 37). Unternehmen können die positive Überraschung auch zufallsbedingt anbieten (Berman, 2005, S. 147). Die sorgfältige Auswahl wer und wann überrascht wird, hilft den Dienstleistern sicherzustellen, dass solche Ereignisse unerwartet bleiben und damit zu positiver Überraschung und schliesslich zu Begeisterung führen (Kim & Mattila, 2013, S. 363). Diese Antwort geht somit auf den Faktor der kontinuierlichen Überraschung sowie auf den Kostenpunkt ein: Indem der Moment und die Kunden sorgfältig ausgewählt werden, können Kunden regelmässig und mit überschaubarem Kostenaufwand überrascht werden. Weiter kann eine Erklärung als Mittel zur Kommunikation mit den Kunden dienen, indem sie die Kundenerwartungen effektiv steuert resp. senkt. Mit einer Erklärung verstehen Kunden, dass sie nicht unbedingt die Möglichkeit haben, erneut ein ähnliches Erlebnis zu machen. Zudem kann eine Erklärung die Kundenbegeisterung auch erhöhen (Kim & Mattila, 2013, S. 366), da den Kunden durch eine Aufklärung das Gefühl geben werden kann, etwas Besonderes zu sein (Barnes et al., 2016a, S. 284). Zudem kommen Crotts und Magnini (2011, S. 721) zum Schluss, dass die Bereitstellung eines begeisternden Überraschungselements einen grösseren Einfluss auf die Wiederkaufsabsicht und die positive Mundpropaganda hat. Dementsprechend zählt sich das positive Element der Überraschung in der Kundenbegeisterungsstrategie aus. Andererseits, wenn das Leistungsversprechen den idealen Erwartungen entspricht oder sogar über Marktstandards hinausgeht, können Kunden auch ohne Überraschungsfaktor begeistert werden (Ludwig et al., 2017, S. 37).

2.3.5.2 Profitabilität

Eine Schlüsselfrage in diesem Forschungsbereich ist auch, ob es profitabel ist, Kunden zu begeistern (Barnes et al., 2016a, S. 281). In diesem Zusammenhang postulieren Dixon, Freeman und Toman (2010, S. 118-121), dass Kundenbegeisterung keine Loyalität schafft und Unternehmen deshalb weg von der Strategie der Kundenbegeisterung und hin zur Minimierung des Kundenaufwandes sollen. Hierfür haben sie den Customer Effort Score als Kennzahl entwickelt. Gemäss der Studie hat diese Kennzahl vor derjenigen des NPS und derjenigen der Kundenzufriedenheit am besten hinsichtlich Loyalität abgeschnitten. Damit zusammenhängend betonen Barnes et al. (2016a, S. 286), dass diese Studie ihre Schlussfolgerungen jedoch auf einen Datensatz stützt, der Zufriedenheit und nicht Begeisterung misst. Die Schwierigkeit besteht darin, dass Dienstleistungsunternehmen die Kosten im Vergleich zu den Vorteilen der Kundenbegeisterung ermitteln

müssen. Die resultierenden Vorteile können in verschiedenen Branchen stark variieren (Berman, 2005, S. 148). Um schlussendlich in die notwendigen Ressourcen zu investieren, um Customer Delight zu erzielen, sind Beweise erforderlich, die zeigen, dass Begeisterung mit positiven Ergebnissen verbunden ist (Barnes et al., 2016a, S. 281). Unternehmen müssen verstehen, wann das Streben nach Kundenbegeisterung sich finanziell lohnt, wobei das Ergebnis der Return on Investment (ROI) ist, und wann nicht (Pallas et al., 2014, S. 106). Eine Möglichkeit, die Kosten im Zusammenhang mit Customer Delight zu managen, besteht darin, die Rentabilität der Massnahmen sorgfältig zu berechnen. Hierfür können die mit Customer Delight verbundenen zusätzlichen Einnahmen, wie die höheren Anfangs- und Wiederholungsverkäufe mit den gesenkten Kosten, die als Ergebnis geringerer Werbeaktionen, erhöhter Mundpropaganda und reduzierter Vertriebs- und Werbekosten zusammenhängen, verglichen werden. Eine weitere Möglichkeit, die Kosten zu senken, besteht darin, dass begeisterungsbasierte Massnahmen gezielt auf die profitabelsten Kunden ausgerichtet werden (Berman, 2005, S. 148).

2.4 Modelle zur Identifizierung von Customer Delight

Von den vorherigen drei Konzeptualisierungen ausgehend, finden sich in der Literatur zwei Modelle resp. Hauptrouten, die zu Customer Delight führen: kognitiv und affektiv – wobei der kognitive Weg in der Wissenschaft mehr erforscht wurde (Arnold et al., 2005, S. 1133; Barnes, 2009, S. 76; Barnes et al., 2011, S. 360). Der kognitive Weg zu Customer Delight wird durch das «Disconfirmation Model» erklärt und der affektive durch das «Needs Based Model». Die Studie von Barnes (2009, S. 106) sowie Barnes et al. (2011, S. 360) liefert eine Konzeptualisierung, wie sowohl das Disconfirmations Paradigma als auch das weniger genutzte bedürfnisorientierte Modell für die Bewertung von Customer Delight geeignet sind. Können die Kunden genaue Erwartungen formulieren, ist es wahrscheinlich, dass das «Disconfirmation Model» am besten geeignet ist, um Customer Delight zu bewerten. In affektiv getriebenen Umgebungen, in denen Erwartungshaltungen schwieriger sind, scheint es jedoch wahrscheinlich, dass das bedarfsorientierte Modell ein besseres theoretisches Verständnis von Customer Delight liefert. Abbildung 1 veranschaulicht beide Wege und die dafür repräsentativen Modelle, auf welche anschliessend genauer eingegangen wird.

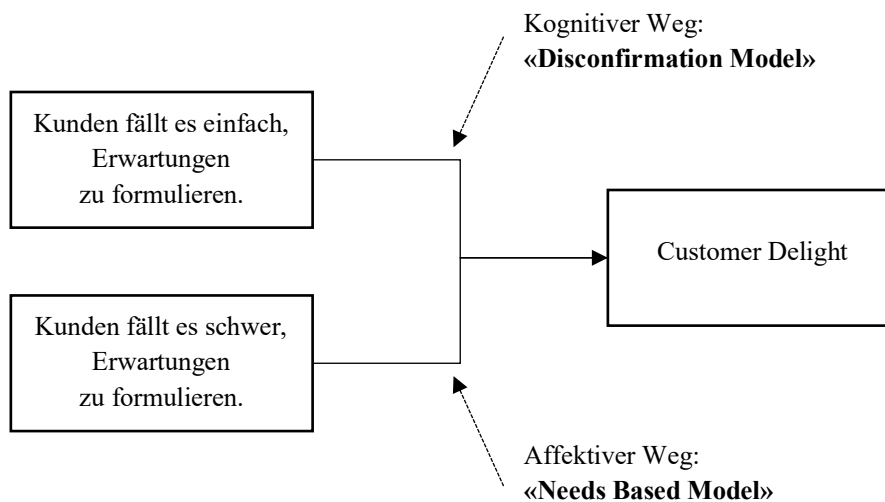


Abbildung 1: Kognitiver und affektiver Weg zu Customer Delight (in Anlehnung an Barnes et al., 2011, S. 361)

2.4.1 Kognitiver Weg: «Disconfirmation Model»

Das «Disconfirmation Model» stammt aus der Zufriedenheitstheorie (Lee & Shea, 2015, S. 535) und wird folglich typischerweise für die Bestimmung von Kundenzufriedenheit verwendet (Schneider & Bowen, 1999, S. 36). Es stellt die vorherrschende Theorie dar, die zur Beurteilung der Kundenzufriedenheit sowie auch zur Kundenbegeisterung verwendet wird (Barnes et al., 2016a, S. 278). Das Modell besagt, dass ein kognitiver Vergleich zwischen der Erwartungshaltung an eine Leistung und der tatsächlichen Erfahrung bestimmt, wie sich nachfolgende Bewertungen von der Erwartungshaltung unterscheiden und ob Zufriedenheit resultiert (Oliver, 1980, S. 466). Der Vergleich der Leistung kann dabei mit den eigenen Erwartungen oder mit normativen Standards erfolgen. Wenn die Leistung die Erwartungen übersteigt, wird ein Zustand der positiven Widerlegung erlebt und die Kunden sind somit zufrieden (Rust & Oliver, 2000, S. 87). Diese Denkweise legt nahe, dass der Weg zur Kundenbegeisterung darin besteht, eine extrem hohe Zufriedenheit zu erreichen (Kumar & Iyer, 2001, S. 50). Dies lässt darauf hindeuten, dass die Kunden begeistert sind, wenn ihre Erwartungen übertroffen werden (Torres & Kline, 2013, S. 644). Das Modell schlägt vor, dass Begeisterung das Ergebnis einer positiven Überraschung ist, indem die Erwartungen der Kunden positiv widerlegt werden und sie einen positiven emotionalen Erregungszustand, Customer Delight, empfinden (Schneider & Bowen, 1999, S. 37). Eine hohe positive Widerlegung der Erwartungshaltung ist für die Schaffung von Überraschung, die wiederum notwendig ist, um ein hohes Mass an

emotionaler Erregung zu aktivieren, sehr wichtig (Oliver et al., 1997, S. 319). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie über die Erwartungshaltungen ihrer Kunden Bescheid wissen sollten. Begeisterung entsteht, wenn die Unternehmen eine überraschende, positive Abweichung des Erwarteten bieten. Die Herausforderung besteht darin, dass die Erwartungen der Kunden mit deren internen Standards zusammenhängen, denen es an einem absoluten Bezugsrahmen mangelt, die sie für Forschungszwecke schwer messbar und auch schwer zu managen machen (Schneider & Bowen, 1999, S. 37). Wenn Kunden beispielsweise mehr Zeit und Geld für die Buchung eines Hotelzimmers aufwenden, sind ihre Erwartungen höher als die derjenigen, die weniger Zeit und Geld für die Reservierung eines Zimmers aufwenden (Lee & Shea, 2015, S. 534). Zudem liegt auch eine Herausforderung in der Praxis vor: Es ist aus Kostengründen nicht immer möglich, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen. Daher ist es wichtig zu wissen, welches die Bereiche sind, die das Unternehmen unter Kontrolle hat und denen mehr Ressourcen zugewiesen werden sollten (Kumar & Iyer, 2001, S. 50).

Der Ansatz des «Disconfirmation Model» scheidet die Ansichten von Forschern hinsichtlich der Erklärung von Customer Delight. Eine Sicht ist, dass dieses Modell weniger hilfreich ist, um Erkenntnisse über emotionalere Kundenreaktionen, wie Customer Delight, zu gewinnen (Schneider & Bowen, 1999, S. 37). Der Ansicht von Alexander (2010, S. 50) nach scheinen Zufriedenheits-Modelle, wie das der positiven Widerlegung, unangemessen, um die Begeisterung und ihre Verhaltensabsichten zu erklären. Anders sieht es eine quantitative Studie, welche als erstes die Erwartungshaltung in einer begeisternden Interaktion auf Kundenebene untersucht hat. Das Hauptergebnis ist, dass die Mehrheit der Erwartungen als niedrig (44%) oder moderat (32%) eingestuft wurde. Die Tatsache, dass Kunden Begeisterung erleben, nachdem sie diese Art von Erwartungen gebildet haben, deutet auf die Anwendbarkeit des Widerlegungsmodells für die Analyse von Customer Delight hin. Das heisst, wenn die Erwartungen übertroffen werden, entsteht Begeisterung auf einem kognitiven Weg. Aber Kunden können nicht immer das Widerlegungsmuster verwenden, wenn sie Begeisterung erleben. So berichteten einige Befragte (24%), dass sie entweder keine spezifischen oder sogar hohe Erwartungen hatten. In beiden Fällen scheint es deshalb als wahrscheinlich, dass ein Vergleich der Leistung mit den Erwartungen kein Grund zur Begeisterung ist (Barnes, 2009, S. 100; Barnes et al., 2011, S. 372). Schlussendlich noch eine Sichtweise, um die Verwendung des Modells in Relation zu setzen: Schliesslich ist es wichtig zu beachten, dass die Kunden sowohl von

Dienstleistungen mit hoher als auch mit niedriger Interaktion Begeisterung erleben können – auch wenn ihre Erwartungshaltung hoch ist. Dies unterstützt, dass die positive Widerlegung von Erwartungen nicht der einzige Weg zu Customer Delight ist (Barnes et al., 2011, S. 368).

2.4.2 Affektiver Weg: «Needs Based Model»

Neben der Erwartungshaltung der Konsumenten als Kunden, mit Fokus auf der Dienstleistung, sind auch deren Bedürfnisse als Person wichtig. Denn im Mittelpunkt jeder Dienstleistung stehen die Kunden als Person und ihr interner Zustand. Bedürfnisse und Erwartungen liegen auf einem Kontinuum, das vom Grundlegenden bis zum Spezifischen reicht. Die Bedürfnisse konzentrieren sich dabei auf die Kunden und ihren internen Zustand, während sich die Erwartungen an eine Dienstleistung richten und den Fokus auf eine Liefereigenschaft setzen. Dementsprechend lässt der affektive Weg Einblicke in das emotionale Empfinden der Kunden zu (Schneider & Bowen, 1999, S. 38). Customer Delight ist ein Spiegelbild des inneren Geistes der Kunden. Das Erreichen des High-End-Bedürfniskontinuums ist dementsprechend von entscheidender Bedeutung (Kwong & Yau, 2002, S. 260). Um Begeisterung zu schaffen werden drei Bedürfnisse benötigt: Sicherheit, Gerechtigkeit und Selbstwert. Während die ersten zwei dazu führen, dass Kunden zufrieden sind, führt eine Stärkung des Selbstwertgefühls der Kunden zu Begeisterung (Schneider & Bowen, 1999, S. 38). Das Modell legt damit den Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse. Ziel ist es, zusätzliche Einblicke in die emotionalen Reaktionen der Kunden hinsichtlich Dienstleistungserfahrungen zu gewinnen (Schneider & Bowen, 1999, S. 36).

Sicherheit ist für Menschen zentral, da sie Stabilität und Gleichgewicht suchen (Schneider & Bowen, 1999, S. 38). Die Kunden wollen sich in der Interaktion mit einem Unternehmen sicher fühlen und wissen, dass ihre Interessen geschützt sind (Kwong & Yau, 2002, S. 261). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie die gegebenen Versprechen einhalten (Schneider & Bowen, 1999, S. 38). Gerechtigkeit ist von zentraler Bedeutung für Beziehungen und gerade im Dienstleistungsumfeld unabdingbar (Schneider & Bowen, 1999, S. 39). Die Kunden verlangen nach einem fairen Geschäft in jeder Interaktion (Kwong & Yau, 2002, S. 260). Die Optimierung des Selbstwertgefühls der Kunden ist der Schlüssel zu Customer Delight. Um ihr Selbstwertgefühl zu steigern, müssen Unternehmen die Perspektive, Bedeutung und Rechte der Kunden anerkennen. Je

kompetenter sich Kunden fühlen, desto mehr sind sie begeistert. Kunden steuern gerne eine Situation in dem Sinne, dass sich diese um sie herum abspielt. Die Aufrechterhaltung der Wertschätzung in einer Dienstleistung besteht aus zwischenmenschlichen Ereignissen, die während der Interaktion stattfinden (Schneider & Bowen, 1999, S. 41). Durch einen sehr persönlichen Service kann das Selbstwertgefühl der Kunden gestärkt werden (Kwong & Yau, 2002, S. 261). Unternehmen können die Wertschätzung für Dienstleistungen aufrechterhalten und erhöhen, indem sie eine kundenfreundliche Umgebung schaffen, in der sich die Kunden intelligent, kompetent, wichtig und wohl fühlen und ihnen Wahlmöglichkeiten geboten werden. Jedoch sollten keine übertriebenen Bemühungen erbracht werden und nicht zu viele Wahlmöglichkeiten gegeben werden. Ersteres wäre nicht authentisch und letzteres würde im Sinne des Auswahl-Paradoxon zum «Choice Overload» führen und die Kunden überfordern (Schneider & Bowen, 1999, S. 42). Kwong und Yau (2002, S. 255 & 262) haben in ihrer Studie Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt, um die Bedeutung von Begeisterung aus der Erfahrung der Probanden zu untersuchen. Es wurden 25 Delight Items in sechs Fokusgruppengesprächen generiert. Dabei wurde ein Konzept in Übereinstimmung mit dem bedarfsorientierten Modell vorgeschlagen.

2.5 Treiber von Customer Delight

Kundenerlebnisse sind ein komplexes Phänomen: Sie beinhalten eine Vielzahl von Momenten der Wahrheit, die alle von den Erwartungen und Bewertungen der Kunden beeinflusst werden. In Anbetracht der Tatsache, dass Unternehmen über begrenzte Ressourcen verfügen, müssen sie sicherstellen, dass ihr Fokus und die Prioritäten auf den spezifischen Schlüsseltreibern liegen, die zu den zufriedensten und begeistertsten Kunden führen (Crotts et al., 2008, S. 462 f.). Dabei sind einige dieser Treiber situativ bedingt und andere können universeller Natur sein (Torres et al., 2014a, S. 300). Eine Studie untersuchte, welche Haupttreiber an einem Essens- und Wein-Festival zu Customer Delight führten. Die von den Probanden genannten Haupttreiber waren dabei ein hinreichender Grund, dass die befragten Gäste das Festival trotz negativen Eindrücken als positiv bewerteten und eine 100-prozentige Rückkehrwahrscheinlichkeit im nächsten Jahr angegeben haben (Crotts et al., 2008, S. 468). Dies zeigt die hohe Bedeutung von Faktoren, die zu Kundenbegeisterung führen. Vor diesem Hintergrund ist es für ein Unternehmen unabdingbar, die spezifischen Treiber, die zu Customer Delight führen, zu kennen.

Gemäss Arnold et al. (2005, S. 1137) können die Faktoren, die mit einem begeisternden Kundenerlebnis verbunden sind, in zwei Hauptgruppen unterteilt werden: zwischenmenschliche und nicht zwischenmenschliche. Auch Swanson und Davis (2012, S. 268) teilen die untersuchten Treiber diesen zwei Gruppen zu. Zwischenmenschliche Faktoren beinhalten Situationen, in denen der Ursprung der begeisternden Erfahrung mit den Eigenschaften der Mitarbeitenden verbunden ist. Nicht zwischenmenschliche Faktoren stehen im Zusammenhang mit der Dienstleistung. Die Untersuchung von Lee und Shea (2015, S. 538) im Gastgewerbe unterscheidet ebenfalls zwei Gruppen von Treibern. Dies sind zum einen materielle Werte (54.3%) und zum anderen immaterielle Werte (45.7%). In einer Studie im Dienstleistungssektor sind fast 80 Prozent der Treiber, die zu Kundenbegeisterung führen, auf das Ergebnis der Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitenden zurückzuführen. Lediglich rund 16 Prozent sind durch das Kernprodukt oder die Dienstleistung bestimmt. In der Dienstleistungsbranche sind es in der Regel die Mitarbeitenden, die sowohl für den affektiven als auch für den kognitiven Weg von Customer Delight verantwortlich sind (Barnes et al., 2011, S. 371). So zeigt auch das Resultat einer Studie, welche Treiber im Dienstleistungssektor identifizierte, eine Dominanz der interpersonellen Treiber (Verma, 2003, S. 119). Auch zwei Studien im Gastgewerbe kommen zum selben Resultat: Die Kunden werden demnach am häufigsten von der Servicekomponente (Torres & Kline, 2013, S. 649) resp. dem interpersonellen Faktor begeistert (Magnini et al., 2011, S. 539). Der affektive Weg zu Customer Delight hängt bei einer Dienstleistung stark von den persönlichen Interaktionen ab. Nichtsdestotrotz darf der Fokus auf die Grundlagen nicht ausser Acht gelassen werden. Auch wenn die vernünftige Logik vermuten lässt, dass beispielsweise Sauberkeit ein grundlegendes (erwartetes) Attribut eines Hotels ist, kann sie aufgrund der Bedeutung, die ihr von Gästen beigemessen wird, tatsächlich zu einem überraschend begeisterten Erlebnis führen (Magnini et al., 2011, S. 542). Innerhalb dieser identifizierten zwei Gruppen lassen sich weitere Kategorien von Treibern von Customer Delight ableiten. Auf diese soll nachfolgend genauer eingegangen werden.

2.5.1 Übersicht der Treiber

Die Übersicht der spezifischen zwischenmenschlichen und nicht zwischenmenschlichen Treiber soll anhand diverser Studien erfolgen. Die nachfolgenden Treiberkategorien haben sich anhand kundeneigener Beispiele für begeisterte Erlebnisse im Dienstleistungsumfeld ergeben. Zu den zwischenmenschlichen Treibern gehören demnach der Affekt,

der Einsatz sowie die Kompetenz der Mitarbeitenden – diese drei wurden nicht nur am häufigsten genannt, sondern machten auch mindestens 65% der erwähnten Faktoren aus. Unter die nicht zwischenmenschlichen Treiber fallen die zeitliche Bindung und die Schnelligkeit, das Hauptprodukt, kostenlose Annehmlichkeiten, das Umgehen von Regeln sowie die Problemlösungskompetenz (Barnes, 2009, S. 86; Barnes et al., 2011, S. 363; Beauchamp & Barnes, 2015, S. 343). Obwohl frühere Untersuchungen die Faktoren der Mitarbeitenden aufgezeigt haben, wurde die volle Stärke der Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden im Serviceumfeld nicht hervorgehoben. Insgesamt sind fast 80% aller begeisternden Faktoren das Ergebnis der Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitenden. Nur etwa 16% beziehen sich auf das Kernprodukt (Barnes, 2009, S. 98). Im Einzelhandelsumfeld, in welchem die Untersuchung von Arnold et al. (2005, S. 1137) durchgeführt wurde, zeigt sich, dass die interpersonellen Faktoren ebenfalls als Haupttreiber (66%) identifiziert wurden. In einer anderen Studie wurden Einträge über Hotels auf TripAdvisor nach begeisternden Erlebnissen durchsucht. Das Resultat: Der Haupttreiber ist der Kundenservice (24.4%), als zwischenmenschlicher Faktor, gefolgt von nicht zwischenmenschlichen Faktoren wie Sauberkeit (15.5%) oder Standort (14.3%). Gesamthaft überwiegen in dieser Studie jedoch die nicht interpersonellen Treiber mit 75.6% (Magnini et al., 2011, S. 540). Ebenfalls in der Hotellerie wurden Interviews mit Gästen durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass interpersonelle Treiber, welche den Service betreffen von den Probanden häufiger genannt werden, als solche, welche die Ausstattung betreffen (Torres et al., 2014b, S. 260). Eine weitere Studie im Hotelsektor untersuchte Treiber von Customer Delight anhand verschiedener Kulturen und Nationalitäten. Hier zeichnete sich ab, dass Freundlichkeit und Professionalität universelle Treiber von Begeisterung sind. Weiter wurden auch zuvorkommender und flexibler Service, Problemlösung, Befriedigung der Bedürfnisse – insbesondere des Selbstwertgefühls – sowie positive Überraschung genannt (Torres et al., 2014b, S. 258 f.). Diese meistgenannten Treiber fallen alle in die interpersonelle Gruppe der Treiber von Customer Delight. Hasan et al. (2011, S. 517 f.) haben acht Treiber von Customer Delight identifiziert und im Bankensektor getestet. Darunter fallen als stärkste Treiber die Erbringung eines übermässigen Gefallens und das Umgehen von langwierigen Prozessen, gefolgt von der Behandlung jedes Kunden mit Wert. In dieser Studie fällt auf, dass die zwischenmenschlichen Faktoren – im Vergleich zu den anderen Studien und Branchen – nicht als Haupttreiber identifiziert wurden. Torres und Kline (2013, S. 649-653) erwähnen fünf Customer-Delight-Treiber, die einerseits auf die Persönlichkeit der Mitarbeitenden, deren Professionalität

und Problemlösungskompetenz eingehen. Weiter dazu gehören auch eine einzigartige Dienstleistungsqualität, die über die Pflicht hinausgeht, und ein Verständnis sowie ein Versuch, das Bedürfnis der Kunden nach Anerkennung und Wertschätzung zu erfüllen.

Insgesamt gilt zu beachten, dass die Aspekte der interpersonellen Interaktion – auch wenn in der Mehrheit der Studien als Haupttreiber identifiziert – nicht ausschliessend sind, da mehrere Faktoren miteinander kombiniert werden und in einem begeisternden Dienstleistungserlebnis ineinanderfliessen (Magnini et al., 2011, S. 540). Tabelle 1 zeigt als Übersicht die identifizierten Treiber von den diversen Studien auf, die mittels qualitativer oder quantitativer Forschung bestätigt wurden. In der untenstehenden Tabelle wurden nur Studien berücksichtigt, deren Ziel sich auf die Identifikation oder Bestätigung von Vorläufern und Treibern von Customer Delight bezieht. Weiter sind nur jene Treiber aufgeführt, die auch von mehr als einer Studie identifiziert wurden und welche sich auf die Dienstleistungsbranche übertragen lassen. Die erwähnten Treiber gelten dabei als Überkategorie, die noch genauer definiert und unterteilt wird. Weitere Details zu den Studien können im Anhang A gefunden werden.

Gruppe	Treiber	Forschungsunterstützung (in chronologischer Reihenfolge)
zwischenmenschlich	Affekt der Mitarbeitenden	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Torres & Kline, 2013; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Einsatz der Mitarbeitenden	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres & Kline, 2013; Beauchamp & Barnes, 2015; Barnes et al., 2016a
	Kompetenz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Magnini et al., 2011; Hasan et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Torres & Kline, 2013; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015; Barnes et al., 2016a/b
	Anerkennung und Wertschätzung der Kunden	Verma, 2003; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Torres & Kline, 2013; Guchait et al., 2014; Torres et al., 2014a/b; Ball & Barnes, 2017

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Gruppe	Treiber	Forschungsunterstützung (in chronologischer Reihenfolge)
nicht zwischen- menschlich	Zeitfaktor	Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Problemlösung	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Torres & Kline, 2013; Guchait et al., 2014; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015
	Regeln umgehen und kostenlose Annehmlichkeiten	Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Überraschungsfaktor	Kumar et al., 2000; Rust & Oliver, 2000; Crofts & Magnini, 2011; Bartl et al., 2013; Torres & Kline, 2013; Torres et al., 2014a/b; Barnes et al., 2016a; Ball & Barnes, 2017
	Hauptprodukt der Dienstleistung	Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015
	Attraktives Ambiente	Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Barnes et al., 2016a

Tabelle 1: Übersicht der in Studien identifizierten Treiber von Customer Delight

2.5.2 Zwischenmenschliche Treiber: die Rolle der Mitarbeitenden

In vielen Situationen des Dienstleistungsgeschäfts entsteht eine emotionale Bindung durch die persönliche Interaktion mit dem Dienstleister resp. den Mitarbeitenden (Kandampully, 1998, S. 437). Denn diese geben dem Unternehmen schlussendlich ein «Gesicht». Es ist unerlässlich zu verstehen und zu schätzen, dass die Mitarbeitenden die Schnittstelle sind, über welche die Unternehmen die Dienstleistungen an die Kunden bringen (Shaheen et al., 2018, S. 108; Torres & Kline, 2006, S. 299), welche die Kunden begeistern vermag (Barnes et al., 2016a, S. 285) und somit den wichtigsten Einfluss auf das Kundenerlebnis ausübt (Barnes, 2009, S. 98). Eine relevante Bedeutung kommt dem Einfluss der Frontmitarbeitenden auf die Schaffung von Kundenbegeisterung im Dienstleistungsumfeld zu (Barnes, 2009, S. 98; Barnes et al., 2016a, S. 285). Die Einstellung und die Verhaltensweise der Mitarbeitenden haben einen wesentlichen Einfluss auf die Emotionen der Kunden und damit deren Begeisterung. Das Erkennen der Bedeutung von Höflichkeit, Empathie und der Bemühung um das Verständnis der Kundenbedürfnisse ist essentiell für Begeisterung. Im Endeffekt geht es darum, den Kunden keine Dienstleistung, sondern eine auf sie abgestimmte Lösung zu liefern (Berman, 2005, S. 141).

Infolgedessen hat die Unternehmenskultur einen indirekten Einfluss auf Customer Delight. Denn es ist die Unternehmenskultur, die den sozialen Kontext, in welchem die Mitarbeitenden ihre Aufgaben innerhalb des Unternehmens erfüllen, herstellt (Torres & Kline, 2013, S. 654 f.). Vor dieser Hinsicht konkludieren Torres und Kline (2013, S. 655), dass die Unternehmenskultur den Dienstleistungsstil und dieser wiederum die Kundenbegeisterung beeinflusst und fördert. Daher müssen Unternehmen Mitarbeitende mit bestimmten Eigenschaften einstellen (Ball & Barnes, 2017, S. 262). Die spezifischen Mitarbeiterfaktoren, die zu Kundenbegeisterung führen, sind deren Affekt, Einsatz und Kompetenz. Diese erwiesen sich als die wichtigsten Faktoren für die Schaffung von Begeisterung (Barnes et al., 2011, S. 359; Beauchamp & Barnes, 2015, S. 344 f.). Zudem ist auch die Anerkennung und Wertschätzung der Kunden essentiell (Torres et al., 2014b, S. 260).

2.5.2.1 Affekt der Mitarbeitenden

Unter die affektive Komponente fallen zwischenmenschliche Aspekte (Kumar & Iyer, 2001, S. 54), wie eine freundliche Interaktion (Barnes, 2009, S. 98; Lee & Shea, 2015, S. 539; Magnini et al., 2011, S. 541; Swanson & Davis, 2012, S. 268; Torres & Kline, 2013, S. 652), Höflichkeit (Berman, 2005, S. 137; Swanson & Davis, 2012, S. 268), Sympathie (Magnini et al., 2011, S. 541; Torres & Kline, 2013, S. 652), Charisma (Torres & Kline, 2013, S. 652), Fürsorglichkeit (Barnes, 2009, S. 98) und Empathie (Berman, 2005, S. 137; Swanson & Davis, 2012, S. 268). Die Bedeutung des Einflusses der Mitarbeitenden auf die Kundenbegeisterung kann nicht genug betont werden (Barnes, 2009, S. 98). Denn zufriedene Mitarbeitende sorgen für zufriedene Kunden (Torres & Kline, 2006, S. 295). Das theoretische Verständnis dafür, warum Mitarbeiteremotionen einen solchen Einfluss auf die Kunden haben, kann durch die «Emotional Contagion Theory» erklärt werden. Diese veranschaulicht, dass die Emotionen der an einer Interaktion beteiligten Personen aufeinander «übergehen» können. In gewisser Weise fördern somit Mitarbeitende, die einen erhöhten positiven affektiven Zustand aufweisen, einen ähnlichen Zustand bei den Kunden (Barnes, 2009, S. 98). Dementsprechend hat die affektive Komponente einer Dienstleistungsbegegnung einen essentiellen Einfluss auf alle an der Dienstleistung beteiligten Parteien (Barnes, 2009, S. 107).

2.5.2.2 Einsatz der Mitarbeitenden

Einen bemerkenswerten Einfluss auf Customer Delight hat der Einsatz der Mitarbeitenden (Barnes, 2009, S. 99). Das zwischenmenschliche Engagement trägt einen hohen

Prozentsatz zu einem begeisternden Erlebnis bei (Arnold et al., 2005, S. 1142). Das Arbeitsverhalten ist als einer der wichtigsten Faktoren für die Kundenbegeisterung zu verstehen (Shaheen et al., 2018, S. 118). Denn Leistungen gelten als wichtiger Katalysator für die Wertschöpfung innerhalb von Unternehmen (Shaheen et al., 2018, S. 116). Genauer die Bereitschaft auf Kundenwünsche einzugehen (Swanson & Davis, 2012, S. 268), besonderen Einsatz zu leisten (Berman, 2005, S. 137) sowie die allgemeine Hilfsbereitschaft (Kumar & Iyer, 2001, S. 54; Lee & Shea, 2015, S. 539; Magnini et al., 2011, S. 541). Die Leistung der Mitarbeitenden macht die Kunden darauf aufmerksam, dass Mitarbeitende zusätzliche Schritte unternehmen, um sie zu bedienen oder zu beraten (Barnes et al., 2016a, S. 285). Die Bemühungen der Mitarbeitenden haben einen direkten Weg zu Customer Delight, da diese unerwartet sein können oder den Kunden das Gefühl geben, wichtig zu sein. Ersterer wird als kognitiver Weg kategorisiert, da Erwartungen mit einer Leistung verglichen werden, während der letztere den affektiven Weg darstellt, indem das Selbstwertgefühl der Kunden erhöht wird (Barnes, 2009, S. 99). Der Einsatz der Mitarbeitenden sollte nicht unterschätzt werden: Dieser unterstreicht, wie eine Dienstleistung erbracht wird (Barnes et al., 2016a, S. 286).

2.5.2.3 Kompetenz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden

Auch einen erheblichen Einfluss auf die Kundenbegeisterung haben die Fähigkeiten der Mitarbeitenden (Barnes, 2009, S. 99). Hierbei geht es um ein hohes Mass an Wissen resp. fachlicher Kompetenz (Berman, 2005, S. 137; Magnini et al., 2011, S. 541; Torres & Kline, 2013, S. 651), dadurch Vertrauen zu wecken (Swanson & Davis, 2012, S. 268) und schlussendlich einen professionellen Service zu bieten (Lee & Shea, 2015, S. 539). Ein Weg, um die Kompetenz der Mitarbeitenden zu zeigen, sind unaufgeforderte Empfehlungen (Barnes et al., 2016b, S. 338). Gemäss den Studienresultaten von Barnes (2009, S. 99), Barnes et al. (2011, S. 363) sowie Beauchamp und Barnes (2015, S. 343) steht diese zentrale Komponente in Bezug auf Customer Delight hinter der Persönlichkeit und dem Einsatz der Mitarbeitenden. Ein gewisses Mass an Kompetenz bei den Mitarbeitenden wird bei einer Interaktion mit Dienstleistungsunternehmen erwartet (Barnes, 2009, S. 99). Obwohl Fachwissen die Kunden nicht zu überraschen vermag, kann die Kompetenz der Mitarbeitenden Freude hervorrufen, die einen direkten Bezug zur Begeisterung hat (Barnes et al., 2016a, S. 286).

Customer Delight erfordert, dass Kunden mehr als nur einen Basis-Service erhalten (McNeilly & Feldman Barr, 2006, S. 157). Was die Kunden begeistert, sind die Gelegenheiten, bei denen ihnen ein aussergewöhnlicher Service geboten wird (Hasan et al., 2011, S. 514), den sie nie erwartet oder jemals zuvor erhalten haben (Berman, 2005, S. 137; Hasan et al., 2011, S. 514; Lee & Shea, 2015, S. 539). Durch eine solche Servicebereitschaft erzielen Unternehmen Customer Delight und erhalten die ehrliche Beteiligung der Kunden, durch deren positive Mundpropaganda, an der Beziehung. Dies ist in der Tat der Schlüssel zu einer nachhaltigen Überlegenheit (Kandampully, 1998, S. 439). Ein aussergewöhnlicher Service kann erzielt werden, indem sich die Mitarbeitenden an die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten der Kunden anpassen (Magnini et al., 2011, S. 541) und dadurch, im Sinne der «Mass Customization», einen für die Kunden individuellen Service bieten oder gebündelte, umfangreichere Dienstleistungen anbieten (Berman, 2005, S. 137). Ein aussergewöhnlicher Service, der die Kunden begeistert, erfordert, dass Unternehmen kontinuierliche Service-Innovationen durchführen – sei dies mittels neuer und innovativer Technologien, zusätzlichen Dienstleistungselementen oder einem neuen Dienstleistungsprozess (Kandampully, 1998, S. 434).

2.5.2.4 Anerkennung und Wertschätzung der Kunden

Um Customer Delight zu erzeugen ist die Befriedigung der Anerkennungsbedürfnisse der Kunden relevant (Torres et al., 2014b, S. 260), da dies ein hohes Mass an Wertschätzung zeigt und den Kunden das Gefühl gibt, wichtig zu sein (Torres & Kline, 2013, S. 653). Denn Begeisterung erfordert eine persönlichere und emotionalere Komponente, welche die Erwartungen der Kunden übertrifft. Ein gründliches und wirkliches Verständnis der Kunden ist notwendig, bevor ein Unternehmen Begeisterung erzielen kann (McNeilly & Feldman Barr, 2006, S. 157). Dieser Treiber bestätigt den von Schneider und Bowen (1999, S. 38) identifizierten Pfad zu Customer Delight mit der Notwendigkeit, das Selbstwertgefühl der Kunden zu optimieren, damit sie ihr eigenes Selbstbild erhalten und verbessern können.

2.5.3 Nicht zwischenmenschliche Treiber: die Rolle der Dienstleistung, des Hauptproduktes und des Ambientes

Die nicht zwischenmenschlichen Treiber von Customer Delight können in solche, welche die Dienstleistung, das Hauptprodukt oder das Ambiente betreffen aufgeteilt werden. Die Dienstleistungs-Treiber sind der Zeitfaktor, die Problemlösung, das Umgehen von Regeln

und kostenlose Annehmlichkeiten sowie der Überraschungsfaktor. Weiter folgt das Hauptprodukt der Dienstleistung sowie ein attraktives Ambiente.

2.5.3.1 Zeitfaktor

Unter dieser Kategorie spiegeln sich Faktoren wieder, in denen Kunden explizit von der zeitlichen Bindung der Mitarbeitenden, indem sich diese extra Zeit nahmen (Arnold et al., 2005, S. 1136; Barnes et al., 2011, S. 364), von der Schnelligkeit des Services, von rascher Bedienung (Barnes et al., 2011, S. 364) sowie von einer zeitnahen Reaktionsfähigkeit sprechen (Lee & Shea, 2015, S. 539).

2.5.3.2 Problemlösung

Probleme sind bei Dienstleistungen unvermeidlich, da diese nicht präzisionsgefertigt sind. Läuft etwas schief und das Dienstleistungsunternehmen bemüht sich ernsthaft, eine effektive Wiederherstellung zu erreichen, sind die Kunden begeistert, da dies überraschend kommt (Verma, 2003, S. 131). Umfangreiche Bemühungen zur Problemlösung (Berman, 2005, S. 137) sowie die Bereitstellung einer Entschuldigung können zu begeisterten Kunden führen (Guchait et al., 2014, S. 465). Auch wenn ein Problem nicht in der Verantwortung des Dienstleistungsunternehmens liegt, ist die Problemlösung relevant. Denn solche Situationen bieten die Möglichkeit, Problemstellen zu identifizieren und kreativ zu lösen, um die Kunden über den üblichen Ansatz hinaus zu unterstützen und sie dadurch zu begeistern (Torres & Kline, 2013, S. 650). Werden Entschuldigungen von mehreren organisatorischen Ebenen erbracht, erhöht dies das Selbstwertgefühl der Kunden während der Dienstleistungssituation, was zu Begeisterung führt. Kunden fühlen sich gut, wenn sie sehen, dass sie nicht nur von Mitarbeitenden des Frontservices geschätzt werden, sondern auch von Personen, die höher im Unternehmen stehen (Guchait et al., 2014, S. 466 f.). Folgt dem ursprünglichen Versagen eine schnelle und effektive Wiederherstellung, führt dies zu Begeisterung und die Kunden scheinen sich nicht weiter darum zu kümmern. Wenn also Unzufriedenheit die Norm ist, kommt Zufriedenheit als Überraschung und dies führt zu Customer Delight (Verma, 2003, S. 128).

2.5.3.3 Regeln umgehen und kostenlose Annehmlichkeiten

Ein weiterer Treiber ist das Umgehen von Regeln zum Nutzen der Kunden (Barnes et al., 2011, S. 364; Beauchamp & Barnes, 2015, S. 342) und um ihnen entgegenzukommen (Arnold et al., 2005, S. 1139). Das Umgehen und Verkürzen langwieriger

Dokumentationsverfahren sowie das Unterlassen nicht zwingend nötiger Prozeduren war sogar mit der höchste Treiber für Kundenbegeisterung im Bankensektor (Hasan et al., 2011, S. 515 f.). Weiter sind Kunden begeistert, wenn sie etwas kostenlos erhalten (Barnes et al., 2011, S. 364; Beauchamp & Barnes, 2015, S. 342) – sei dies ein Service, eine Annehmlichkeit oder ein Upgrade (Torres et al., 2014b, S. 259, 2014a, S. 304). Wenn den Kunden unerwartete Gratisgeschenke zur Verfügung gestellt werden, tragen diese Geschenke zu einer begeisterten Erfahrung der Kunden bei, da diese nicht erwartet werden (Lee & Shea, 2015, S. 541).

2.5.3.4 Überraschungsfaktor

Wie bereits in Kapitel 2.3.1 und 2.3.5.1 erwähnt, ist der Überraschungsfaktor in der Literatur ein debattiertes Thema. Dieser sollte jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, da einige Studien die positive Überraschung als ein Treiber von Customer Delight sehen und auch empirisch bestätigt haben. Ball und Barnes (2017, S. 262) unterstützen dies, indem sie die Nutzung des Überraschungsfaktors als eine nicht zu vernachlässigende Taktik ansehen. Merkmale, welche zu Customer Delight führen können, sind solche, die unerwartet oder überraschend angenehm sind oder einen Nutzen verleihen, der über die Erwartungshaltung hinausgeht – also ein überraschend positiver Service.

2.5.3.5 Hauptprodukt der Dienstleistung

Auch das Hauptprodukt einer Dienstleistung mag Kunden zu begeistern. In einem Hotel können das Zimmer, die Ausstattung oder Lage zu Customer Delight führen (Torres et al., 2014a, S. 303). In einer Studie, ebenfalls im Hotelsektor, waren immobilienbezogene Faktoren die Haupttreiber für die Kundenbegeisterung. Denn Kunden haben Zeit und Geld für ihren Aufenthalt im Hotel aufgewendet und können zunächst nur die greifbaren Faktoren im Zusammenhang mit der Leistung des Hotels beurteilen. Schlussendlich sind alle Gäste dem Hotelzimmer ausgesetzt, aber nicht alle suchen eine Interaktion mit den Mitarbeitenden oder müssen mit diesen interagieren (Lee & Shea, 2015, S. 546 f.). In einer anderen Studie war die Performance selbst, als Kernangebot einer Show, der am häufigsten erwähnte Faktor für ein begeisterndes Erlebnis (Swanson & Davis, 2012). Das Hauptprodukt der Dienstleistung, als Kernservice, ist schlussendlich der grundlegende Wert, der geboten wird und der Hauptgrund für den Kauf durch die Kunden (Wang, 2011, S. 150).

2.5.3.6 Attraktives Ambiente

Auch optisch ansprechende Sachwerte können über Freude und Überraschung zum Begeisterungsfaktor werden. Gerade die Überraschung kann dadurch erheblich beeinflusst werden, welche gemäss bestehender Literatur als eher schwierig zu Erzielen gilt. Schlussendlich können alle Anlaufstellen bei Kunden Freude und Überraschung und damit Customer Delight schaffen. So kann beispielsweise die Gestaltung eines Ladens oder einer Filiale eine Rolle spielen. Weiter kann auch die Präsentation der Produkte oder der Einsatz von Technologien begeistern (Barnes et al., 2016a, S. 286). Die Umgebung und das Ambiente tragen dazu bei, das Kundenerlebnis zu verbessern. Hierrunter fallen zum Beispiel gut gestaltete und gepflegte Einrichtungen, Sauberkeit und Neuheit (Magnini et al., 2011, S. 538 & 541). Ein schönes und stilvolles Ambiente – spezifisch das Interieur, der Wartebereich, die Arbeitsplätze – sowie gut gekleidete Mitarbeitende können zu Customer Delight beitragen (Hasan et al., 2011, S. 115).

2.5.4 Konklusion der Treiber

Kundenbegeisterung kann auf vielfältige Weise erreicht werden (Torres & Kline, 2013, S. 656). Die meisten Untersuchungen zu den Treibern, die zu Customer Delight führen, haben sich auf Faktoren konzentriert, die mit dem direkten Kontakt zwischen den Mitarbeitenden und den Kunden zusammenhängen. Diverse Studien kommen zudem zum Schluss, dass die zwischenmenschlichen Treiber auch die Mehrheit der begeisternden Faktoren ausmachen. Gerade im Dienstleistungsumfeld scheint diese Erkenntnis nicht erstaunlich. Weiter sind aber auch nicht zwischenmenschliche Treiber für die Kundenbegeisterung verantwortlich. In der untenstehenden Tabelle 2 sind die in den vorherigen Kapiteln definierten Hauptkategorien der identifizierten Treiber von Customer Delight sowie deren Umschreibung anhand Subkategorien zusammengefasst. Es kann vermerkt werden, dass der Überraschungsfaktor, als positive Widerlegung einer Erwartungshaltung, auf dem «Disconfirmation Model» und die Anerkennung und Wertschätzung auf dem «Needs Based Model» basieren – wie diese in Kapitel 2.4 beschrieben wurden.

Gruppe	Treiber Hauptkategorie	Treiber Subkategorie	Forschungsunterstützung (in chronologischer Reihenfolge)
zwischen-menschlich	Affekt der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfühlsam ▪ Freundlichkeit / Charisma ▪ Respekt / Rücksichtsnahme 	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Torres & Kline, 2013; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Einsatz der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achtsamkeit / Hilfsbereitschaft ▪ Zusätzlicher Einsatz 	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres & Kline, 2013; Beauchamp & Barnes, 2015; Barnes et al. 2016a
	Kompetenz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenz ▪ Hervorragende Servicequalität ▪ Professionalität ▪ Zuvorkommender und flexibler Service ▪ Überragender, nicht erwarteter Service 	Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Magnini et al., 2011; Hasan et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Torres & Kline, 2013; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015; Barnes et al., 2016a/b
	Anerkennung und Wertschätzung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Kundenbehandlung ▪ Behandlung jedes Kunden mit Wert ▪ Identifizierung individueller Kundenbedürfnisse ▪ Personalisierung 	Verma, 2003; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Torres & Kline, 2013; Guchait et al., 2014; Torres et al., 2014a/b; Ball & Barnes, 2017

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Gruppe	Treiber Hauptkategorie	Treiber Subkategorie	Forschungsunterstützung (in chronologischer Reihenfolge)
nicht zwischenmenschlich	Zeitfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitliche Bindung ▪ Schnelligkeit 	Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemlösung ▪ Wiedergutmachung 	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Torres & Kline, 2013; Guchait et al., 2014; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015
	Regeln umgehen und kostenlose Annehmlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regeln umgehen ▪ Flexibilität ▪ Kostenlose Annehmlichkeiten / Upgrade 	Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Überraschungsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Überraschung 	Rust & Oliver, 2000; Kumar et al., 2000; Crotts & Magnini, 2011; Bartl et al., 2013; Torres & Kline, 2013; Torres et al., 2014a/b; Barnes et al., 2016a; Ball & Barnes, 2017
	Hauptprodukt der Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptprodukt der Dienstleistung 	Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Beauchamp & Barnes, 2015
	Attraktives Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inneneinrichtung ▪ Wartebereich ▪ Gut gekleidete Mitarbeitende 	Hasan et al., 2011; Magnini et al., 2011; Torres et al., 2014a/b; Barnes et al., 2016a

Tabelle 2: Konklusion der Hauptkategorien und Subkategorien der Treiber von Customer Delight

3 STUDIENDESIGN

Nachfolgend wird zuerst auf die in wissenschaftlichen Studien verwendeten Methoden zur Identifizierung von Treibern von Customer Delight eingegangen, um darauf basierend das für die empirische Untersuchung verwendete Forschungsdesign sowie die Forschungsmethode vorzustellen.

3.1 Methoden zur Identifizierung von Treibern von Customer Delight

Um einen Überblick zu gegeben, wie die Treiber von Customer Delight wissenschaftlich identifiziert und bestätigt wurden, fasst Tabelle 3 das Forschungsdesign und die Forschungsmethoden bisheriger Studien als Übersicht zusammen. Weiterführende Details zu diesen Studien, können im Anhang A gefunden werden.

Forschungsdesign	Forschungsmethode	Studien (in chronologischer Reihenfolge)
Konzeptuell		Berman, 2005; Torres & Ronzoni, 2018
Qualitativ	Critical Incident Technique (CIT)	Verma, 2003; Arnold et al., 2005; Barnes, 2009; Barnes et al., 2011; Swanson & Davis, 2012; Beauchamp & Barnes, 2015; Lee & Shea, 2015
	Vier Fragen:	Crotts et al., 2008; Torres et al., 2014a; Torres et al., 2014b
	▪ Was sind die drei Dinge, die Ihnen bei Ihrem Besuch am besten gefallen haben?	
	▪ Was sind die drei Dinge, die Ihnen bei Ihrem Besuch am wenigsten gefallen haben?	
	▪ Ich habe meinen Besuch sehr genossen (auf einer Skala von «absolut nicht einverstanden» bis «stark einverstanden»).	
	▪ Die Wahrscheinlichkeit, dass ich nächstes Jahr wiederkommen werde, ist... (auf einer Skala von 0% bis 100%).	
	Inhaltsanalyse	Torres & Kline, 2013; Magnini et al., 2011
	Fokusgruppen	Hasan et al., 2011

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Forschungsdesign	Forschungsmethode	Studien
		(in chronologischer Reihenfolge)
Quantitativ	▪ Konfirmatorische Faktorenanalyse	▪ Bartl et al., 2013
	▪ 2x2x2 Between-Subject Experiment	▪ Guchait et al., 2014
	▪ Strukturgleichungsmodell	▪ Barnes et al., 2016a
	▪ ANOVA	▪ Barnes et al., 2016b
	▪ Strukturgleichungsmodell	▪ Ball & Barnes, 2017

Tabelle 3: Übersicht des Forschungsdesigns und der Forschungsmethoden zur Identifizierung von Treibern von Customer Delight

Die Tabelle veranschaulicht, dass das qualitative Forschungsdesign im Fachgebiet von Customer Delight vorherrschend ist. Dies vor dem Hintergrund, dass es sich bei Customer Delight um ein neueres Forschungsgebiet handelt, welches es zuerst konzeptionell aufzuarbeiten galt. Menschliches Verhalten wird mittels qualitativer Erhebungsmethoden erfasst, welche oft als Vorstufe zu quantitativen Erhebungen dienen, die dann eine Theorie objektiv erklären (Atteslander, 2010, S. 350 & 355). Innerhalb des qualitativen Forschungsdesigns wurden die Treiber von Customer Delight vorwiegend mittels Critical Incident Technique (CIT) abgefragt. Diese Technik bittet die Befragten, über ihre persönlichen Erfahrungen zu erzählen (Gremier, 2004, S. 66). Gremier (2004, S. 66 f.) erklärt, dass die Vorteile dieser Methode darin liegen, dass die gesammelten Daten aus der Perspektive der Befragten sind und die Forschung induktiver Natur ist. Dies hilft, wenn eine explorative Methode zur Erweiterung des Wissens über ein wenig bekanntes Forschungsgebiet – wie das von Customer Delight – erforderlich ist, da ein umfassender Datensatz entsteht. Jedoch gibt es auch Einschränkungen zu beachten: Bei der Erinnerung an Ereignisse besteht die Möglichkeit, dass Probanden sich nur ungenau oder verzerrt an diese erinnern. So kann sich ein Befragter, der sich an einen Vorfall erinnert, der am Vortag passiert ist, vielleicht anders daran erinnern als ein anderer, dessen Erlebnis sich einen Monat zuvor ereignet hat (Barnes et al., 2011, S. 373). Zusammenfassend basieren die mittels CIT identifizierten Treiber auf einer fundierten Recherche und bieten demnach eine optimale Voraussetzung, um diese Treiber durch quantitative Forschung empirisch weiter zu untersuchen und zu bestätigen.

Als Customer Delight mit der Zeit in der Wissenschaft besser definiert und die Treiber besser verstanden worden sind, folgten quantitative Untersuchungen. Die grösste Herausforderung dieses Forschungsstromes ist das Fehlen eines einheitlichen

Erhebungsinstrumente zur Identifizierung von Customer Delight (Torres & Ronzoni, 2018, S. 62). Gemäss Berman (2005, S. 134) existierte bis ins Jahr 2005 keine allgemein akzeptierte Skala für die Messung von Customer Delight. Auch aktuell, und damit Jahre später, gibt es nach Kenntnis von Torres und Ronzoni (2018, S. 71) für Customer Delight kein vereinbartes und allgemein gültiges Instrument, das auf Forschung basiert und ordnungsgemäss validiert wurde. Vor diesem Hintergrund haben Torres und Ronzoni (2018, S. 71) im Zusammenhang mit ihrer umfassenden Literaturrecherche ein Instrument mit Messmethoden zur Operationalisierung von Customer Delight entwickelt, welches verschiedene identifizierte Treiber von Customer Delight zusammenfasst. Dafür sind verschiedene qualitative Studien berücksichtigt worden.

3.2 Forschungsdesign und Forschungsmethode

Die quantitative Untersuchung im Rahmen dieser Masterarbeit soll in Anlehnung an die qualitative Untersuchung von Barnes (2009), welche im Zusammenhang mit seiner Doktorarbeit durchgeführt wurde und durch Barnes et al. (2011) im «Journal of Marketing Theory and Practice» publiziert wurde, erfolgen. Die in der Studie identifizierte Kategorisierung von Treibern von Customer Delight wurde auch von Beauchamp und Barnes (2015) verwendet. Es gibt mehrere Gründe, die dafürsprechen: Einerseits wurden die identifizierten Treiber mittels CIT erhoben und basieren somit auf Kundenerfahrungen und -erlebnissen, die in Dienstleistungsunternehmen diverser Branchen gemacht wurden. Andererseits wurde eine Stichprobe, die für einen grossen Querschnitt an Dienstleistungsunternehmen repräsentativ ist, gewählt. Dadurch konnte eine Schwäche von vorherigen Customer-Delight-Forschungen (Finn, 2005) behoben werden (Barnes et al., 2011, S. 363). Gemäss Beauchamp und Barnes (2015, S. 341) handelt es sich dabei um das angeblich verallgemeinerbarste qualitative Rahmenwerk an Treibern von Customer Delight. Zudem wurde auch die Mehrheit der im Rahmen dieser Masterarbeit vorgeschlagenen Treiberkategorien, wie in Kapitel 2.5 aufgeführt, identifiziert. Auch Torres und Ronzoni (2018, S. 71) haben einige dieser Treiberkategorien in ihrem Messinstrument miteinbezogen. Auf die Treiberkategorien wird im nachfolgenden Kapitel 3.3 eingegangen.

Für die empirische Untersuchung im Dienstleistungssektor sollen die Probanden per Zufall einer der vier Branchen zugeteilt werden. Die Bewertung der Treiber erfolgt dann auf Basis einer dieser Branchen resp. anhand eines spezifischen Unternehmens, mit welchem die Probanden zuletzt für eine Dienstleistung in Kontakt waren. Dementsprechend erfolgt

die Beurteilung der Dienstleistung auf einer tatsächlichen Interaktion mit Unternehmen. Vor diesem Hintergrund galt es Branchen zu wählen, mit denen ein durchschnittlicher Bürger bereits für eine Dienstleistung in Kontakt war. Folglich wurde die Telekommunikations-, Banken-, Fluggesellschafts- sowie Hotelbranche gewählt. Tabelle 4 zeigt die zu untersuchenden Branchen sowie Unternehmen auf. Da die Unternehmen nicht abschliessend bestimmt werden können, wurde eine so umfassend wie mögliche Vorauswahl getroffen. Unter dem Punkt «weitere» konnten die Probanden ein noch nicht aufgeführtes Unternehmen ergänzen. Für alle vier Branchen wurde auch die Option «keine» angegeben. Dies, damit Probanden, welche bisher mit keinem Unternehmen der zufällig zugeordneten Branche in Kontakt waren, ausgesondert werden können. Bei den Hotels wurde, auf Grund der Anzahl sowie des national oder international möglichen Standortes, keine Vorauswahl getroffen. Damit ein Vergleich dennoch möglich ist, wurde die Sternekategorie des Hotels abgefragt. Zusätzlich konnten die Probanden das Hotel ihrer letzten Übernachtung in einem offenen Antwortfeld angeben.

Dienstleistungsbranche	Unternehmen
Telekommunikation	Swisscom Sunrise Salt UPC <i>weitere</i> <i>keine</i>
Banken	UBS Credit Suisse Raiffeisen PostFinance Bank Cler Migros Bank <i>weitere</i> <i>keine</i>
Fluggesellschaften	Swiss Emirates Qatar Airways Singapore Airlines Thai Airways Cathay Pacific British Airways Lufthansa easyJet <i>weitere</i> <i>keine</i>
Hotellerie	5-Stern 4-Stern 3-Stern 2-Stern 1-Stern <i>keine</i>

Tabelle 4: Übersicht der zu untersuchenden Branchen und Unternehmen

Die empirische Untersuchung soll mittels multipler Regressionsanalyse erfolgen. Diese wird eingesetzt, um Zusammenhänge quantitativ zu beschreiben und zu erklären (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016, S. 64). Dabei wird getestet, inwieweit die unabhängigen Variablen einen Einfluss auf die abhängige Variable haben (Universität Zürich, 2018a). Der primäre Anwendungsbereich der Regressionsanalyse ist die Untersuchung von Kausalbeziehungen resp. von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Zu betonen ist hierbei, dass die Regressionsanalyse lediglich Korrelationen zwischen Variablen nachweist – eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für Kausalität (Backhaus et al., 2016, S. 64 & 66). Die abhängige Variable sowie auch die unabhängigen sind intervallskaliert (Universität Zürich, 2018a) – wobei auch Multi-Item-Skalen einer

Intervallskalierung entsprechen, obwohl diese streng genommen nur angenähert sind (Kuss, Wildner & Kreis, 2014, S. 256). Beim Zusammenhang wird von einer linearen Abhängigkeit ausgegangen (Kuss et al., 2014, S. 256; Universität Zürich, 2018a). Als Erstes gilt es das Regressionsmodell zu formulieren und damit die Auswahl der einzubeziehenden Variablen zu bestimmen (Kuss et al., 2014, S. 255).

3.3 Konzeptionelles Modell und Hypothesen

Bei der Modellformulierung gilt es zu bedenken, dass es sich dabei um eine vereinfachte Abbildung der Realität, oder genauer, eines Ausschnitts oder Aspekts der Realität handelt. Eine Modellbildung ist somit immer eine Gratwanderung zwischen Einfachheit und Komplexität resp. Vollständigkeit (Backhaus et al., 2016, S. 69). Basierend auf den Forschungsfragen und dem konzeptuellen Modell sollen sodann Hypothesen abgeleitet werden, welche es im Rahmen der Empirie zu untersuchen gilt.

Die für die quantitative Untersuchung verwendeten Treiberkategorien von Customer Delight sind in Tabelle 5 dargestellt. Wie bereits erwähnt, basieren diese auf der qualitativen Studie von Barnes (2009) und Barnes et al. (2011). Bei den zwischenmenschlichen Treibern wären dies der Affekt, der Einsatz, sowie die Kompetenz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden und bei den nicht zwischenmenschlichen der Zeitfaktor, das Hauptprodukt, das Umgehen von Regeln, kostenlose Annehmlichkeiten sowie die Problemlösung. Zusätzlich wurden noch zwei Treiber, welche den kognitiven und affektiven Weg zu Customer Delight aufgreifen, integriert: die Anerkennung und Wertschätzung der Kunden sowie der positive Überraschungsfaktor. Beide Treiber wurden zudem auch von Torres und Ronzoni (2018, S. 71) vorgeschlagen. Die Voraussetzung für die Treiber war, dass sich diese auf alle vier zu untersuchenden Branchen übertragen lassen. Der Treiber «attraktives Ambiente», wie im Unterkapitel 2.5.3.6 aufgeführt, wurde nicht in die Untersuchung integriert, da er im Vergleich zu den anderen Treibern von einer geringeren Anzahl Studien identifiziert wurde und auch im Vorschlag von Torres und Ronzoni (2018) nicht berücksichtigt wurde.

Gruppe	Treiberkategorie
zwischenmenschlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affekt der Mitarbeitenden ▪ Einsatz der Mitarbeitenden ▪ Kompetenz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden ▪ Wertschätzung und Anerkennung der Kunden
nicht zwischenmenschlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitfaktor ▪ Hauptprodukt der Dienstleistung ▪ Regeln umgehen ▪ kostenlose Annehmlichkeiten ▪ Problemlösung ▪ Überraschungsfaktor

Tabelle 5: Treiber von Customer Delight für die empirische Untersuchung in der Dienstleistungsbranche (in Anlehnung an Barnes, 2009, S. 87 f. Barnes et al., 2011, S. 365; Beauchamp & Barnes, 2015, S. 343)

Die Treiber von Customer Delight lassen sich im folgenden konzeptuellen Modell in Abbildung 2 zusammenfassen.

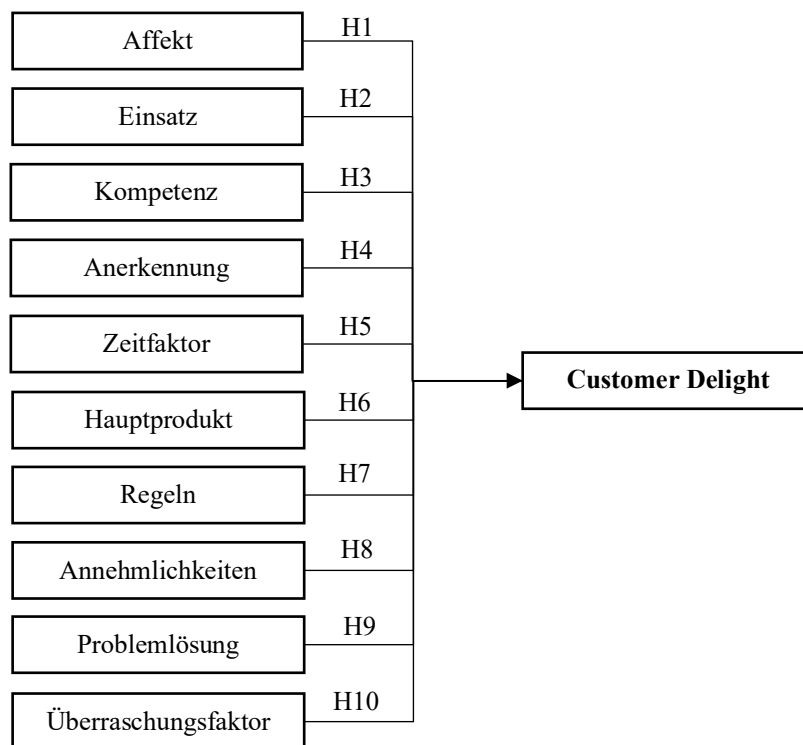


Abbildung 2: Konzeptuelles Modell

Diese Modellformulierung impliziert, dass zwischen Customer Delight und den Treibern ein hypothetischer Zusammenhang besteht. Wobei Customer Delight als abhängige

Variable definiert wird und die zehn Treiber den unabhängigen Variablen entsprechen. Somit wird das folgende Regressionsmodell vorgeschlagen:

$$\text{Customer Delight} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Affekt} + \beta_2 \cdot \text{Einsatz} + \beta_3 \cdot \text{Kompetenz} + \beta_4 \cdot \text{Anerkennung} + \beta_5 \cdot \text{Zeitfaktor} + \beta_6 \cdot \text{Hauptprodukt} + \beta_7 \cdot \text{Regeln} + \beta_8 \cdot \text{Annehmlichkeiten} + \beta_9 \cdot \text{Problemlösung} + \beta_{10} \cdot \text{Überraschungsfaktor} + \varepsilon_i$$

Es wird weitgehend vermutet, dass die Wirkung aller Treiber positiv ist und mit steigendem Vorhandensein sich auch Customer Delight erhöht. Dieser hypothetisch formulierte Zusammenhang wird in Kapitel 4.6 überprüft (Backhaus et al., 2016, S. 70). Aus dem konzeptuellen Modell und dem vorgeschlagenen Regressionsmodell lassen sich die folgenden zehn Hypothesen ableiten:

- Hypothese 1** Der Affekt der Mitarbeitenden hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 2** Der Einsatz der Mitarbeitenden hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 3** Die Kompetenz und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden haben einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 4** Die Wertschätzung und Anerkennung der Kunden hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 5** Der Zeitfaktor hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 6** Das Hauptprodukt der Dienstleistung hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 7** Das Umgehen von Regeln hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 8** Kostenlose Annehmlichkeiten oder ein Upgrade haben einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 9** Die Problemlösungskompetenz hat einen Einfluss auf Customer Delight.
- Hypothese 10** Der Überraschungsfaktor hat einen Einfluss auf Customer Delight.

3.4 Operationalisierung

Um die aufgestellten Hypothesen zu untersuchen, gilt es die Variablen aus dem konzeptuellen Modell zu operationalisieren. Gemäss Atteslander (2010, S. 292) werden bei der Operationalisierung die theoretischen Begriffe der Hypothesen durch konkrete Indikatoren messbar gemacht. Die Operationalisierung soll dabei basierend auf dem von Torres

und Ronzoni (2018, S. 72) entwickelten Erhebungsinstrument sowie auf den von quantitativen Studien operationalisierten Variablen erfolgen. In Anbetracht dessen, dass diese Masterarbeit vier Dienstleistungsbranchen untersucht, sollen die Fragen und Treiber so generisch wie möglich gehalten werden, damit die Resultate schlussendlich miteinander verglichen und in Relation gesetzt werden können. Zudem wurden alle Original-Items möglichst präzise vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Die unterschiedliche Sprachanwendung erlaubt es jedoch nicht, die Aussagen eins zu eins zu übersetzen.

Wenn immer möglich, sollen die Konstrukte auf einer siebenstufigen Likert-Skala gemessen werden, da diese durch bisherige Studien im Zusammenhang mit Customer Delight verwendet wurde (Ball & Barnes, 2017; Barnes et al., 2016b; Guchait et al., 2014; Torres & Ronzoni, 2018). Es wird allgemein davon ausgegangen, dass Likert-Skalen ausreichend gut den Anforderungen einer Intervallskalierung entsprechen (Hoyle, Harris & Judd, 2002, S. 176 f.), vorausgesetzt, die Datenerhebung erfolgt durch numerische Angaben bei den Antwortmöglichkeiten und ermöglicht eine Interpretation der Abstände zwischen den Messwerten (Kuss et al., 2014, S. 100 f.). Dementsprechend wurden die Anfangs- und Endpunkte (1 = «stimme überhaupt nicht zu» und 7 = «stimme voll und ganz zu») beschriftet sowie alle Skalenpunkte mit Zahlen ergänzt. Der für diese Untersuchung verwendete Fragebogen kann im Anhang B eingesehen werden.

3.4.1 Abhängige Variable: Customer Delight

Customer Delight kann auf verschiedene Weisen operationalisiert werden. In wissenschaftlichen Studien herrscht Unklarheit, welche dieser verschiedenen Skalen am besten geeignet ist, Customer Delight zu messen, da keine einheitlichen Ergebnisse erzielt wurden (Kwong & Yau, 2002, S. 259). Basierend auf der Literaturrecherche zeichnen sich drei Möglichkeiten ab. Einerseits kann Customer Delight als Emotion durch verschiedene emotionale Zustände, andererseits auch als Kognition durch den kognitiven Weg, sowie als Bedürfnis über den affektiven Weg operationalisiert werden. Die erste und dritte Option wurde so auch von Torres und Ronzoni (2018, S. 71) vorgeschlagen. Zudem zeigt sich in Studien auch, dass Probanden direkt abgefragt werden können, ob sie basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung begeistert waren (Chitturi et al., 2008, S. 61; Wang, 2011, S. 161). Da Customer Delight auch eine Verhaltensabsicht in Form von Weiterempfehlung zugeschrieben wird, kann folglich auch der NPS für die Messung beigezogen werden. Vor dem Hintergrund, dass keine einheitliche Messmethode von

Customer Delight existiert, sollen diese unterschiedlichen Operationalisierungen ein exploratives Vorgehen ermöglichen. Gemäss Backhaus et al. (2016, S. 128) ist die Modellbildung oft ein iterativer Prozess, bei welchem allenfalls Variablen entfernt oder aufgenommen werden. Dementsprechend wurde Customer Delight schlussendlich direkt gemessen und es wurde auch der NPS in gewisse Analysen einbezogen. Diese beiden Operationalisierungen von Customer Delight sind in nachfolgender Tabelle 6 aufgeführt – für beide Variablen ist zudem auch angegeben, von welchen Studien diese übernommen wurde. Die Tabelle mit allen möglichen Operationalisierungen von Customer Delight ist im Anhang C zu finden.

Variable	Operationalisierung	Ursprungsquelle
Customer Delight Direkt	Basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung fühlte ich mich begeistert.	(Chitturi et al., 2008, S. 61; Wang, 2011, S. 161)
NPS	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?	(Reichheld, 2003, S. 50)

Tabelle 6: Operationalisierung von Customer Delight

Zu erwähnen ist, dass diejenigen Probanden als begeistert bezeichnet werden können, welche auf der Likert-Skala der Variable «Customer Delight Direkt» eine 6 oder 7 ausgewählt haben. Bei derjenigen für den NPS können die begeisterten Kunden mit den Promotoren gleichgesetzt werden. Somit sind es diejenigen Probanden, welche auf der Skala eine 9 und 10 ausgewählt haben.

3.4.2 Unabhängige Variablen: Treiber von Customer Delight

Die nachfolgende Tabelle 7 zeigt die Operationalisierung der zehn Treiber sowie deren Ursprung auf. Die Umfrage soll in Anlehnung an Kumar und Iyer (2001, S. 52) mit einer offenen Frage enden, welche darauf abzielt, von den Probanden weitere Indizien für begeisternde Erlebnisse während ihrer Dienstleistungsinteraktion zu erhalten.

Konstrukt	Variable	Operationalisierung	Ursprungsquelle
Affekt	Einfühlsam	Die Mitarbeitenden waren empathisch.	(Barnes, 2009, S. 87; Barnes et al., 2011, S. 365)
	Freundlich	Die Mitarbeitenden waren freundlich.	(Barnes, 2009, S. 87; Barnes et al., 2011, S. 365; Brady & Cronin, 2001, S. 46; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
Einsatz	Hilfsbereit	Die Mitarbeitenden waren hilfsbereit.	(Barnes, 2009, S. 87; Barnes et al., 2011, S. 365; Brady & Cronin, 2001, S. 46)
	Zusätzlicher Einsatz	Die Mitarbeitenden haben sich zusätzlich für mich eingesetzt.	(Barnes, 2009, S. 87; Barnes et al., 2016a, S. 282, 2011, S. 365)
Kompetenz	Kompetent	Die Mitarbeitenden waren kompetent.	(Barnes, 2009, S. 87; Barnes et al., 2016a, S. 282, 2011, S. 365; Brady & Cronin, 2001, S. 46)
	Professionell	Die Mitarbeitenden waren professionell.	(Torres et al., 2014b, S. 261; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
	Hervorragender Service	Die Mitarbeitenden haben einen hervorragenden Service erbracht.	(Barnes, 2009, S. 87; Barnes et al., 2011, S. 365; Brady & Cronin, 2001, S. 46; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
Anerkennung	Individualität	Ich wurde individuell bedient / beraten.	(Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
	Bedürfnisidentifizierung	Meine Bedürfnisse als Kunde wurden identifiziert.	(Brady & Cronin, 2001, S. 46; Torres et al., 2014b, S. 261)
	Ernst genommen	Ich fühlte mich als Kunde ernst genommen.	(Torres et al., 2014b, S. 261; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
Zeitfaktor	Zeitliche Bindung	Die Mitarbeitenden haben sich Zeit für mich genommen.	(Arnold et al., 2005, S. 1136)
	Schnelle Bedienung	Ich wurde schnell bedient.	(Barnes, 2009, S. 88; Barnes et al., 2011, S. 365; Brady & Cronin, 2001, S. 46)
-	Hauptprodukt	Das Hauptprodukt der Dienstleistung hat mich begeistert.	(Barnes, 2009, S. 88; Barnes et al., 2011, S. 365)
-	Regeln umgehen	Die Mitarbeitenden waren flexibel.	(Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
-	Annehmlichkeit	Haben Sie etwas Kostenloses, eine Annehmlichkeit oder ein Upgrade erhalten?	(Barnes, 2009, S. 88; Barnes et al., 2011, S. 365; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Konstrukt	Variable	Operationalisierung	Ursprungsquelle
-	Problemlösung	Waren die Mitarbeitenden bestrebt, Ihr Problem proaktiv zu lösen?	(Torres et al., 2014b, S. 261)
-	Überraschungsfaktor	Haben Sie positive Überraschung während der Dienstleistung empfunden?	(Barnes et al., 2016a, S. 282; Kim et al., 2015, S. 181; Torres et al., 2014b, S. 261; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
-	Treiber offen	Gibt es weitere Faktoren, die Sie an Ihrem Dienstleistungserlebnis begeistert haben?	(Kumar & Iyer, 2001, S. 52)

Tabelle 7: Operationalisierung der Treiber von Customer Delight

3.5 Pre-Test

Mittels Pre-Test soll gemessen werden, inwiefern sich die Hypothesenprüfung mit dem geplanten Erhebungsinstrument durchführen lässt. Es sollen dabei die Verständlichkeit der Fragestellungen, die Zuverlässigkeit und Gültigkeit des Erhebungsinstruments und die eindeutige Kategorisierung der Variablen überprüft und zudem Erhebungsprobleme aufgedeckt werden (Atteslander, 2010, S. 295 f.). Mit zehn Personen aus dem Umfeld der Autorin wurde vom 28. bis 30. April 2019 ein Pre-Test durchgeführt. Die eingeladenen Probanden wurden gebeten, den Fragebogen auf die angegebene und effektiv benötigte Zeit sowie auf die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen. Weiter galt es Fehler und Unklarheiten zu analysieren. Im Generellen wurden die Konstrukte und Skalen gut verstanden und das Feedback war allgemein positiv. Es wurden zwei Kommentare berücksichtigt:

- Ein Hinweis betraf die Frage, ob die Probanden während der Dienstleistung eine kostenlose Annehmlichkeit oder ein Upgrade erhalten haben. Die Einordnung auf einer Likert-Skala wurde hier als schwierig empfunden, insofern diese Gegebenheit nicht bei jeder Dienstleistung vorkommt. Dieser Treiber wurde folglich mittels Ja-/Nein-Antwortauswahl abgefragt.
- Dasselbe Feedback mit der möglichen Schwierigkeit der Einordnung wurde auch bei der Frage, ob ein Problem vorlag, angebracht. Auch dieser Treiber soll zuerst durch eine Ja-/Nein-Antwortauswahl abgefragt werden, so dass lediglich diejenigen Probanden, bei denen ein Problem vorlag, die Problemlösungskompetenz des Dienstleisters mittels Likert-Skala zu beurteilen haben.

3.6 Probandenauswahl

Der Datensatz wurde im Rahmen dieser Masterarbeit über den Online Access Panel Bilendi generiert. Damit war es möglich eine für die Schweiz repräsentative Stichprobe zu ziehen. Bilendi ist in Europa der grösste Online-Marktforschungsdienstleister und weist in der Schweiz 50'000 registrierte Panelisten auf (Bilendi, 2015). Die empirische Untersuchung wurde mit einer bevölkerungsrepräsentativen Stichprobe für die Deutschschweiz durchgeführt und die Probanden wurden per Zufall einer der vier Branchen zugeordnet. Die Untersuchung fand im Zeitraum vom 6. bis zum 8. Mai 2019 statt.

Das Gesamtsample betrug 494 Probanden und die Beendigungsquote lag bei 80.77%, wobei final 399 Probanden den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Auf die vier zu untersuchenden Dienstleistungsbranchen aufgeteilt, wären dies je 100 Probanden für die Branche der Telekommunikationsanbieter, Banken und Fluggesellschaften und 99 Probanden für die der Hotellerie.

4 ANALYSE UND RESULTATE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der getesteten Hypothesen sowie dafür notwendige und weitere relevante Analysen vorgestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen aufzeigen, inwieweit die zehn Treiber einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight aufweisen. Die Details zu den durchgeführten Tests und Analysen sind im Anhang zu finden.

4.1 Datenaufbereitung

Vor der statistischen Datenanalyse gilt es den Datensatz auf Fehler zu prüfen, damit bisher unentdeckte Fehler identifiziert und nach Möglichkeit eliminiert werden können. Dabei gilt es einerseits zu prüfen, ob bei Variablen Werte vorkommen, die nicht skalenkonform sind, ob die Werte der logischen Konsistenz entsprechen und zu ermitteln, ob Ausreisser vorkommen (Kuss et al., 2014, S. 153). Anhand der Häufigkeitsverteilung wurden die Variablen des Datensatzes dahin geprüft, ob diese skalenkonform sind (Lück & Landrock, 2019, S. 465). Kann zweifelsfrei nachgewiesen werden, dass ein Wert fehlerhaft ist, und mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit geklärt werden, welches der wahre Wert ist, sollte dieser ersetzt werden (Lück & Landrock, 2019, S. 468). Dementsprechend wurde das Alter eines Probanden angepasst, da es eine Null zu viel enthielt und bei einem anderen Probanden wurde die PLZ korrigiert, da hier eine Null fehlte. Falsche Werte, bei denen der korrekte Wert nicht zweifelsfrei identifiziert werden konnte, wurden als fehlende Werte behandelt. Da alle Fragen zu der abhängigen Variable und den unabhängigen Variablen als Pflichtfragen definiert wurden, weist der Datensatz bei diesen Variablen keine fehlenden Werte auf, so dass alle 399 Fälle für die Analyse berücksichtigt werden konnten. Anschliessend wurden die Multi-Item-Skalen, wie in Kapitel 3.4 definiert, anhand der Berechnung der Mittelwerte gebildet und als neue Variable hinzugefügt. Für die Variablen «kostenlose Annehmlichkeit» und «Problemlösung» wurde eine Dummy-Kodierung vorgenommen, damit diese ansonsten nominalskalierten Variablen eine binäre Ausprägung erhalten und dadurch als intervallskalierte resp. metrische Variablen behandelt werden können (Backhaus et al., 2016, S. 67; Universität Zürich, 2018a) – dem vorausgesetzten Skalenniveau für die durchzuführende Regressionsanalyse.

Die Eingaben des offenen Feldes für die jeweiligen Unternehmen der vier Branchen wurden ebenfalls überprüft. Bei den Telekommunikationsanbietern haben zwei Probanden

dasselbe Unternehmen (Yallo) angegeben, weshalb für dieses eine neue Auswahlkategorie hinzugefügt wurde. Bei den Banken gab es 23 Ergänzungen, wobei drei Probanden eine Bank ergänzt haben, die bereits vorgegeben war (Raiffeisen und PostFinance) – diese wurden entsprechend richtig erfasst. Die total sieben Nennungen von verschiedenen Kantonalbanken wurden unter «Kantonalbank» zusammengefasst – um so eine Auswertung und Vergleichbarkeit zu ermöglichen – und als zusätzliche Bank ergänzt. Denn die Kantonalbanken sind unter dem Verband der Schweizerischen Kantonalbanken als Bankengruppe zusammengefasst (Verband Schweizerischer Kantonalbanken, 2019). Weiter wurde auch die Valiant als Bank hinzugefügt. Bei den Fluggesellschaften haben 17 Probanden eine andere Airline angegeben. Zwei Fluggesellschaften (Edelweiss und Air Canada) wurden dabei von mehr als einem Probanden angegeben und deshalb als Unternehmen ergänzt. Die Kategorisierung der Hotels erfolgt anhand der Sternekategorie, weshalb es die Hotelnamen nicht zu überarbeiten galt. Für die vorgenommenen Zusammenfassungen und Ergänzungen wurde die bestehende Variable kopiert, damit der Ursprungsdatensatz nicht tangiert wurde.

4.2 Prüfung der Reliabilität

Um zu prüfen, ob eine Aggregierung der Variablen zu Konstrukten zulässig ist, wurden diese mittels Cronbachs Alpha auf ihre interne Konsistenz hin geprüft. Bei allen Multi-Item-Skalen ist die interne Konsistenz mit Cronbachs Alpha über .70 genügend hoch, was deren Zusammenfassung zulässt (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 168). In Tabelle 8 sind die Werte von Cronbachs Alpha aufgeführt.

Konstrukt	Cronbachs Alpha	Anzahl Items
Affekt der Mitarbeitenden	0.754	2
Einsatz der Mitarbeitenden	0.784	2
Kompetenz der Mitarbeitenden	0.944	3
Anerkennung der Kunden	0.917	3
Zeitfaktor	0.821	2

Tabelle 8: Cronbachs Alpha für die zu untersuchenden Konstrukte

4.3 Prüfung auf Normalverteilung

Die Datenanalyse basiert auf dem zentralen Grenzwertsatz der Statistik. Dieser besagt, dass sich die Verteilung der Stichprobenmittelwerte mit zunehmender Stichprobengrösse an eine Normalverteilung annähert. Ab einer Stichprobengrösse von $n = 30$ wird die

Annäherung als hinreichend angesehen (Kuss et al., 2014, S. 230). Die vier Untersuchungsgruppen erfüllen diese Bedingung: Pro Dienstleistungsbranche beträgt die Stichprobe 100 resp. 99 für die Hotelbranche. Dementsprechend kann im Rahmen dieser Untersuchung bei Testverfahren, welche normalverteilte Daten voraussetzen, von einer Normalverteilungsannahme ausgegangen werden.

4.4 Deskriptive Analyse

Für die vorliegende empirische Untersuchung haben total 399 Probanden den Fragebogen abgeschlossen und vollständig ausgefüllt. Die Probanden wurden per Zufall einer der vier Branchen zugeteilt. Die 399 Probanden haben ein Alter von 44.82 ± 17.58 Jahren, mit einer Altersverteilung von 18 bis 86 Jahren. Die Gesamtstichprobe weist eine Geschlechtsverteilung von 198 weiblich (49.6%) und 201 männlich (50.4%) auf. Die Versuchsgruppen nach Branche unterscheiden sich weder altersmässig ($F(3, 395) = .523, p > .05$), noch in der Geschlechtsverteilung ($\chi^2(3) = 1.308, p > .05$). Als Vergleich: Die Bevölkerung der Schweiz lässt sich in 50.41% Frauen und 49.59% Männer aufteilen (Bundesamt für Statistik, 2019) und das Durchschnittsalter beträgt 42.21 Jahre (Bundesamt für Statistik, 2018).

Hinsichtlich dem höchsten Ausbildungsgrad zeigt sich, dass die Mehrheit der Probanden über einen Lehrabschluss (50.1%), gefolgt von einem Matur- oder Berufsmatur-Abschluss (20.3%) verfügt. Weiter haben 16.3% der Befragten ein Bachelor- und 8.3% ein Masterdiplom. Über einen Grundschulabschluss verfügen 15 Probanden (3.8%) und über ein Doktorat wären dies fünf Probanden (1.3%). Auch hinsichtlich Ausbildungsgrad unterscheiden sich die Versuchsgruppen nach Branche nicht ($\chi^2(15) = 14.149, p > .05$). Sämtliche Details zu der deskriptiven Analyse sowie zu den Branchen- und Unternehmensunterschiede sind im Anhang D zu finden. Nachfolgend sollen die Unterschiede von Customer Delight und dem NPS nach Branche und Unternehmen untersucht werden.

4.4.1 Branchenunterschiede

Für Customer Delight konnten signifikante Gruppenunterschiede für die verschiedenen Branchen festgestellt werden ($F(3, 395) = 4.296, p < .05$). Wobei Customer Delight in der Hotellerie am höchsten ist ($M = 5.45, SD = 1.34$), gefolgt von den Banken ($M = 5.27, SD = 1.22$), den Fluggesellschaften ($M = 5.08, SD = 1.29$) und den Telekommunikationsanbietern ($M = 4.83, SD = 1.29$). Als Referenz: Der Mittelwert von Customer Delight

über alle vier Branchen hinweg liegt bei 5.16 (SD = 1.30). Der Mittelwertvergleich nach Branche ist in Abbildung 3 zu sehen.

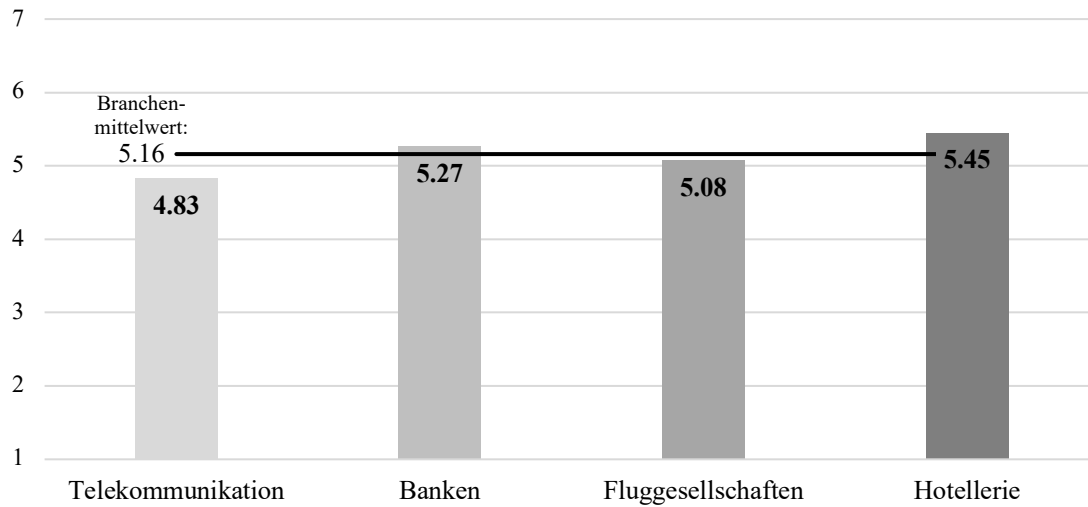


Abbildung 3: Customer Delight nach Branche

Werden nur die begeisterten Kunden herausgefiltert, zeigt sich, dass kein signifikanter Gruppenunterschied zwischen den Branchen herrscht ($F(3, 157) = .986, p > .05$). Total können 161 Probanden (40.35%) als begeistert von der Gesamterfahrung ihrer Dienstleistung bezeichnet werden ($M = 6.45, SD = .50$).

Auch der NPS weist signifikante Gruppenunterschiede für die verschiedenen Branchen auf ($F(3, 395) = 3.085, p < .05$). Den grössten NPS weisen die Hotels auf ($M = 8.95, SD = 1.99$), gefolgt von den Fluggesellschaften ($M = 8.71, SD = 2.16$), den Banken ($M = 8.69, SD = 1.99$) und den Telekommunikationsanbietern ($M = 8.09, SD = 2.17$). Der Mittelwert des NPS über alle Branchen beträgt 8.61 ($SD = 2.10$). Bei den Banken war der kleinste NPS-Wert 5, bei allen anderen Branchen betrug dieser 1. In Abbildung 4 ist der Vergleich der NPS-Mittelwerte nach Branche aufgeführt.

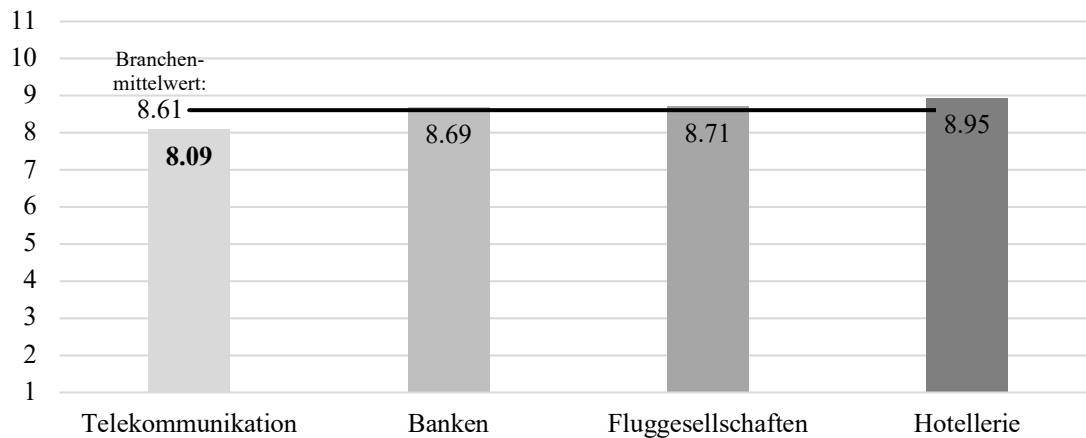


Abbildung 4: NPS nach Branche

Wird betrachtet, wie viele Probanden Promotoren sind, zeigt sich, dass dies gesamthaft 164 Probanden (41.1%) sind ($M = 10.54$, $SD = .50$). Dabei haben etwas mehr Probanden die höchste NPS-Stufe 10 gewählt (54.3%), als die Stufe 9 (45.7%). Das Ergebnis zeigt, dass hinsichtlich Promotoren kein signifikanter Gruppenunterschied zwischen den Branchen vorliegt ($F(3, 160) = 1.083$, $p > .05$).

4.4.2 Unternehmensunterschiede

An dieser Stelle soll auf die verschiedenen Unternehmen der vier untersuchten Branchen eingegangen werden.

4.4.2.1 Telekommunikation

Bei den Telekommunikationsanbietern herrscht hinsichtlich Customer Delight kein signifikanter Unterschied ($F(4, 95) = 1.559$, $p > .05$, $n = 100$). Die total fünf Unternehmen weisen für Customer Delight einen Mittelwert von 4.83 ($SD = 1.29$) auf. Die höchste Kundenbegeisterung weist Sunrise auf ($M = 5.08$, $SD = 1.32$), gefolgt von Swisscom ($M = 4.96$, $SD = 1.28$) und Salt ($M = 4.67$, $SD = .976$). Werden nun lediglich die begeisterten Kunden in dieser Branche betrachtet, sind dies Total 25 bzw. 25%: davon 13% bei Swisscom, 8% bei Sunrise, bei Salt und UPC je 2%. Dabei sind Swisscom und Sunrise über dem Gesamtmittelwert ($M = 6.56$, $SD = .51$). Die Unterschiede bei den begeisterten Kunden sind statistisch nicht signifikant ($F(3, 21) = .909$, $p > .05$, $n = 25$).

Wird der NPS und damit die Weiterempfehlungsabsicht betrachtet, zeigt sich ein signifikanter Unterschied ($F(4, 95) = 4.514$, $p < .05$, $n = 100$) zwischen den fünf

Telekommunikationsanbietern. Das Resultat ist in Tabelle 9 zusammengetragen. Die höchste Weiterempfehlungsabsicht wird für Sunrise ausgesprochen, danach für Swisscom und schliesslich für Salt. Total verzeichnet die Telekommunikationsbranche einen Promotoren-Anteil von 30%, wobei der Unterschied zwischen den Unternehmen nicht signifikant ist ($F(3, 26) = .622, p > .05, n = 30$).

	N	M	SD	Minimum	Maximum
Swisscom	46	8.52	1.93	4	11
Sunrise	26	8.62	2.19	3	11
Salt	15	7.60	1.80	4	11
UPC	11	6.27	2.41	1	10
Yallo	2	5.00	1.41	4	6
Gesamt	100	8.09	2.18	1	11

Tabelle 9: NPS nach Telekommunikationsanbieter

4.4.2.2 Banken

Hinsichtlich Customer Delight herrscht zwischen den Unternehmen kein signifikanter Unterschied ($F(7, 92) = .564, p > .05, n = 100$). Der Mittelwert für Customer Delight in der Bankbranche beträgt 5.27 ($SD = 1.22$). Über dem Gesamtmittelwert liegen dabei Valiant ($M = 6.0, SD = .00$), UBS ($M = 5.58, SD = 1.17$), Credit Suisse ($M = 5.38, SD = 1.30$) und Raiffeisen ($M = 5.3, SD = 1.29$). Hierbei wurden nur die Banken einzeln aufgeführt, die von mindestens zwei Probanden beurteilt wurden. Die Bank mit den meisten begeisterten Kunden ist Raiffeisen (15%), gefolgt von der PostFinance (8%) und von UBS (7%). Werden auch hier nur die begeisterten Kunden betrachtet, können total 45% der Probanden der Zufallsgruppe als begeistert bezeichnet werden. Gemessen am Mittelwert von Customer Delight weisen sowohl die Migros Bank wie auch die Kantonalbanken einen Wert von 7 auf. Weiter über dem Durchschnitt ($M = 6.40, SD = .50$) liegen Raiffeisen ($M = 6.47, SD = .52$) sowie UBS ($M = 6.43, SD = .54$). Der Unterschied zwischen den Banken ist bei begeisterten Kunden nicht signifikant ($F(7, 37) = 1.742, p > .05, n = 45$).

Ebenso hinsichtlich NPS gibt es keinen signifikanten Unterschied zu berichten ($F(7, 92) = 1.030, p > .05, n = 100$). Über die höchste Weiterempfehlungsabsicht verfügt die Credit Suisse ($M = 9.50, SD = 1.20$), gefolgt von UBS ($M = 9.08, SD = 1.88$) und der Migros Bank ($M = 9.00, SD = 2.16$). Promotoren der Banken sind 43% der Probanden dieser

Zufallsgruppe. Der Unterschied bei den Promotoren ist jedoch nicht signifikant ($F(7, 35) = .477, p > .05, n = 43$).

4.4.2.3 Fluggesellschaften

In dieser Branche liegt hinsichtlich Customer Delight ein signifikanter Unterschied zwischen den einzelnen Fluggesellschaften vor ($F(8, 91) = 2.075, p < .05, n = 100$). Der Mittelwert von Customer Delight bei den Fluggesellschaften beträgt 5.08 ($SD = 1.29$). Tabelle 10 zeigt die Werte für alle Fluggesellschaften auf. Hinsichtlich Customer Delight schneidet die Air Canada am besten ab, gefolgt von der Singapore Airlines. Weiter über dem Gesamtmittelwert liegen auch die Lufthansa und die Swiss. Auch hier wurden nur Fluggesellschaften einzeln aufgeführt, die von mehr als einem Probanden beurteilt wurden. Die Flugzeugbranche verzeichnet total 37% begeisterte Kunden. Die Fluggesellschaft mit den meisten begeisterten Kunden ist dabei die Swiss mit 18%, gefolgt von der Singapore Airlines (5%) und Emirates sowie easyJet mit je 3%. Der Unterschied bei den begeisterten Kunden ist zwischen den Fluggesellschaften nicht signifikant ($F(6, 30) = 1.091, p > .05, n = 37$). Mit einem Blick auf den Mittelwert der begeisterten Kunden zeigt sich, dass dieser über alle Fluggesellschaften bei 6.38 ($SD = .49$) liegt. Über diesem Gesamtmittelwert liegen die Lufthansa ($M = 7.00, SD = .00$), easyJet ($M = 6.67, SD = .58$), die Air Canada ($M = 6.50, SD = .71$) sowie die Singapore Airlines ($M = 6.40, SD = .55$).

	N	M	SD	Minimum	Maximum
Swiss	44	5.25	.99	3	7
Emirates	7	5.00	1.53	3	7
Singapore Airlines	5	6.40	.55	6	7
British Airways	3	4.67	.58	4	5
Lufthansa	6	5.50	1.23	4	7
easyJet	15	4.53	1.55	1	7
Edelweiss	2	5.00	.00	5	5
Air Canada	2	6.50	.71	6	7
Weitere	16	4.50	1.63	1	7
Gesamt	100	5.08	1.29	1	7

Tabelle 10: Customer Delight nach Fluggesellschaft

Auch beim NPS ist der Unterschied zwischen den Unternehmen signifikant ($F(8, 91) = 2.718, p < .05, n = 100$). Das Resultat ist in Tabelle 11 zusammengefasst. Die höchste Weiterempfehlungsabsicht besteht bei der Lufthansa, danach bei der Singapore Airlines und Emirates. Zu den Promotoren der Fluggesellschaften gehören 44% ($n = 44$), wobei

die Swiss mit einem Fünftel (20%) am meisten weiterempfohlen wird, gefolgt von easyJet (6%) und Emirates (5%). Zwischen den Promotoren der Fluggesellschaften konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden ($F(7, 36) = 1.467, p > .05, n = 44$).

	N	M	SD	Minimum	Maximum
Swiss	44	9.07	1.56	4	11
Emirates	7	9.86	1.35	8	11
Singapore Airlines	5	10.00	.71	9	11
British Airways	3	8.00	2.00	6	10
Lufthansa	6	10.17	.98	9	11
easyJet	15	8.20	2.76	1	11
Edelweiss	2	8.00	2.83	6	10
Air Canada	2	8.50	.71	8	9
Weitere	16	7.00	2.92	1	11
Gesamt	100	8.71	2.16	1	11

Tabelle 11: NPS nach Fluggesellschaft

4.4.2.4 Hotellerie

Bezüglich Customer Delight unterschieden sich die fünf Hotelkategorien statistisch nicht signifikant ($F(4, 94) = 2.010, p > .05, n = 99$). Der Gesamtmittelwert an Customer Delight beträgt 5.45 ($SD = 1.34$), wobei die 5-Sterne Hotels den grössten Mittelwert aufweisen ($M = 5.87, SD = 1.41$), die 4-Sterne Hotels den zweitgrössten ($M = 5.74, SD = 1.09$) und danach die 2-Sterne Hotels ($M = 5.67, SD = 1.53$). Zu den begeisterten Kunden können 55% der Probanden gezählt werden. Der Unterschied zwischen den Hotels ist dabei nicht signifikant ($F(4, 49) = .582, p > .05, n = 54$). Die meisten begeisterten Kunden sind bei den 4-Sterne Hotels zu finden (25%), dann bei den 3-Sterne Hotels (14%), gefolgt von der 5-Sterne-Kategorie (11%). Am meisten begeistert sind die Kunden dabei von den 1-Stern Hotels ($M = 7.00, SD = .00$) und dann den 5-Sterne Hotels ($M = 6.55, SD = .52$).

Beim NPS gibt es ebenfalls keinen signifikanten Unterschied ($F(4, 94) = .727, p > .05, n = 99$). Die höchste Weiterempfehlungsabsicht weisen die 4-Sterne Hotels auf ($M = 9.28, SD = 1.70$), und knapp dahinter, jedoch immer noch über dem Gesamtmittelwert ($M = 8.95, SD = 1.99$), liegen die 5-Sterne Hotels ($M = 9.20, SD = 2.65$). Die Hotels verzeichnen einen Promotoren-Anteil von 47%, wobei sich diese hinsichtlich verschiedener Hotelkategorien nicht signifikant voneinander unterscheiden ($F(4, 49) = .582, p > .05, n = 47$).

4.5 Voraussetzungen für die Regressionsanalyse

Bevor die Resultate der Regressionsanalyse analysiert werden, sollen die Voraussetzungen geprüft werden. Dies sind die Linearität des Zusammenhangs, die Gauss-Markov-Annahmen, die Annahmen zur Unabhängigkeit und der Normalverteilung der Fehlerwerte sowie das Thema der Multikollinearität. Sind alle Voraussetzungen geprüft und erfüllt, kann das Regressionsmodell sowie die einzelnen Regressionskoeffizienten auf statistische Signifikanz geprüft werden (Universität Zürich, 2018a). Für das vorliegende Regressionsmodell sind alle Voraussetzungen erfüllt, wie im Anhang E entnommen werden kann.

4.6 Hypothesenprüfung

Basierend auf der Regressionsanalyse sollen sodann die Hypothesen verifiziert und falsifiziert werden (Hussy et al., 2013, S. 33). Für die Hypothesenprüfung wird ein Signifikanzniveau von höchstens 5% festgelegt, um das Ergebnis als signifikant bezeichnen zu können (Hussy et al., 2013, S. 180; Universität Zürich, 2018b). Die Datenauswertung erfolgt anhand des Statistikprogramms SPSS. Weil das Regressionsmodell auf theoretischen Überlegungen basiert, ist der Variableneinschluss mittels «Einschluss»-Methode durchgeführt worden (Universität Zürich, 2018a).

4.6.1 Treiber von Customer Delight Gesamt

Der F-Test zeigt, dass das Regressionsmodell als Ganzes signifikant ist: $F(10, 388) = 52.935, p < .05, n = 399$. Aus der multiplen Regressionsanalyse resultiert, dass die t-Tests für die Regressionskoeffizienten der Kompetenz der Mitarbeitenden ($t = 2.32, p < .05$), der Anerkennung der Kunden ($t = 3.075, p < .05$), des Hauptprodukts der Dienstleistung ($t = 5.311, p < .05$) und des Überraschungsfaktors ($t = 5.360, p < .05$) signifikant ausfallen. Die restlichen Treiber waren statistisch nicht signifikant ($p > .05$). Das Resultat ist in der untenstehenden Tabelle 12 ersichtlich – die signifikanten Treiber sind in schwarzer und die nicht signifikanten Variablen in grauer Schrift. Das ausführliche Resultat der Regressionsanalyse ist im Anhang E zu finden.

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Sig.	Kollinearitätsstatistik
	ß	Std.-Fehler	Beta		VIF
(Konstante)	1.064	.246		.000	
Affekt	.011	.063	.010	.864	3.113
Einsatz	-.052	.072	-.052	.472	4.755
Kompetenz	.170	.073	.159	.021	4.332
Anerkennung	.181	.059	.185	.002	3.312
Zeitfaktor	-.074	.070	-.072	.288	4.142
Hauptprodukt	.293	.055	.319	.000	3.317
Regeln	.048	.060	.050	.432	3.674
Annehmlichkeit=Nein	.018	.099	.006	.856	1.085
Problem=Nein	.070	.098	.024	.477	1.063
Überraschungsfaktor	.215	.040	.261	.000	2.182

Tabelle 12: Resultat der multiplen Regressionsanalyse

Somit haben vier Treiber einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight, womit die folgende Regressionsfunktion resultiert:

$$\text{Customer Delight} = 1.064 + 0.170 \cdot \text{Kompetenz} + 0.181 \cdot \text{Anerkennung} + 0.293 \cdot \text{Hauptprodukt} + 0.215 \cdot \text{Überraschungsfaktor}$$

Die Grösse der Regressionskoeffizienten darf nicht mit dem Mass der Wichtigkeit der entsprechenden Variable gleichgesetzt werden. Hierfür gilt es die standardisierten Regressionskoeffizienten zu betrachten (Backhaus et al., 2016, S. 80). Den stärksten Einfluss auf Customer Delight hat dabei das Hauptprodukt der Dienstleistung, gefolgt von der positiven Überraschung, der Anerkennung und Wertschätzung der Kunden und schlussendlich die Fähigkeiten und Kompetenz der Mitarbeitenden. Statistisch signifikante Zusammenhänge sollten dabei nur akzeptiert werden, wenn sie den sachlogischen Erwartungen entsprechen (Backhaus et al., 2016, S. 123), was im vorliegenden Fall gegeben ist.

Basierend auf diesem Resultat können vier von zehn Hypothesen bestätigt werden, was in Tabelle 13 aufgezeigt ist.

Hypothesen	Resultat
H1 Der Affekt der Mitarbeitenden hat einen Einfluss auf Customer Delight.	abgelehnt
H2 Der Einsatz der Mitarbeitenden hat einen Einfluss auf Customer Delight.	abgelehnt
H3 Die Kompetenz und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden haben einen Einfluss auf Customer Delight.	angenommen
H4 Die Wertschätzung und Anerkennung der Kunden hat einen Einfluss auf Customer Delight.	angenommen
H5 Der Zeitfaktor hat einen Einfluss auf Customer Delight.	abgelehnt
H6 Das Hauptprodukt der Dienstleistung hat einen Einfluss auf Customer Delight.	angenommen
H7 Das Umgehen von Regeln hat einen Einfluss auf Customer Delight.	abgelehnt
H8 Kostenlose Annehmlichkeiten oder ein Upgrade haben einen Einfluss auf Customer Delight.	abgelehnt
H9 Die Problemlösungskompetenz hat einen Einfluss auf Customer Delight.	abgelehnt
H10 Der Überraschungsfaktor hat einen Einfluss auf Customer Delight.	angenommen

Tabelle 13: Resultat der Hypothesenprüfung

Zur Beurteilung der Modellgüte – wie gut das geschätzte Modell zu den erhobenen Daten passt –, gilt es, im Falle einer multiplen Regression den korrigierten R-Quadrat-Wert zu konsultieren. Dieser beschreibt, welcher Anteil der Streuung in der abhängigen Variable Customer Delight durch die unabhängigen Variablen der Treiber erklärt werden kann (Universität Zürich, 2018a). Das korrigierte R-Quadrat beträgt für das vorliegende Regressionsmodell .566. Somit kann 56.6% der Gesamtstreuung von Customer Delight durch die Kompetenz der Mitarbeitenden, die Anerkennung der Kunden, das Hauptprodukt und den Überraschungsfaktor erklärt werden. Um zu beurteilen, ob dieser Erklärungsgehalt hoch genug und damit als bedeutend eingestuft werden kann, gilt es die Effektstärken zu berechnen. Hierzu eignet sich die nachfolgend berechnete Effektstärke von Cohen (Universität Zürich, 2018a), welche gemäss Cohen (1992, S. 157) einem starken Effekt entspricht:

$$f^2 = \frac{R^2}{1-R^2} = \frac{0.566^2}{1-0.566^2} = 0.566$$

Ein Blick auf die zusätzlichen Treiber, welche die Probanden angeben konnten zeigt, dass rund 18% eine Ergänzung angebracht haben. Am meisten ergänzt wurde dabei von den Probanden der Hotelbranche. Die ergänzten Treiber lassen sich dabei mehrheitlich den bereits abgefragten Treiberkategorien zuordnen. Insgesamt wurden zwei zusätzliche Treiber über alle vier Branchen genannt: das Preis-Leistungsverhältnis sowie der Gesamtauftritt resp. der Gesamteindruck des Unternehmens. Bei den Fluggesellschaften und den Hotels wurde zudem noch die Ausstattung genannt sowie bei den Hotels zusätzlich noch die Aussicht und die Lage. Die Anzahl der Nennungen sind in Tabelle 14 ersichtlich und die Gesamtauswertung ist in Anhang E zu finden.

Treiber	Telekommuni- kation	Banken	Fluggesell- schaften	Hotellerie
N				
Gesamteindruck	1	3	4	1
Preis-Leistung	2	1	1	2
Ausstattung	-	-	2	2
Aussicht / Lage	-	-	-	5

Tabelle 14: Zusätzliche von den Probanden genannte Treiber von Customer Delight

Um zudem zu analysieren, inwiefern sich die begeisterten Kunden von den restlichen Kunden abheben, wurde eine Diskriminanzanalyse durchgeführt (Backhaus et al., 2016, S. 216), welche in Anhang F zu finden ist. Die Variable Customer Delight wurde dabei in zwei Gruppen unterteilt: die erste Gruppe umfasst die Fälle mit Skalenwerten von 1 bis und mit 5 und die zweite Gruppe die begeisterten Probanden mit Skalenwerten von 6 und 7. Sämtliche Treiber wurden als unabhängige Variable mit in die Analyse eingeschlossen. Dabei tragen alle Variablen bis auf die Problemlösung signifikant zur Trennung der zwei Gruppen bei. Der Eigenwert liegt bei .723 und die erklärte Varianz der Diskriminanzfunktion liegt bei 100%. Die Diskriminanzfunktion ist signifikant ($p < .05$) mit einem Wilks' Lamda von .58. Gemessen an den standardisierten Diskriminanzkoeffizienten kann dabei die Wichtigkeit der Merkmalsvariablen innerhalb der Diskriminanzfunktion erkannt werden (Backhaus et al., 2016, S. 260). Demzufolge trägt der Überraschungsfaktor ($\beta = .42$) und die Kompetenz der Mitarbeitenden ($\beta = .40$) am meisten zur Trennung bei. Anschliessend folgen das Hauptprodukt der Dienstleistung ($\beta = .32$) sowie die Anerkennung der Kunden ($\beta = .26$). Folglich sind dies dieselben vier Treiber, wie beim Regressionsmodell – jedoch in leicht anderer Reihenfolge. Insgesamt wurden 324 von 399 Fällen richtig zugeordnet, was einer Trefferquote von 81.2% entspricht. Bei einer

zufälligen Zuweisung wäre, unter Vernachlässigung der verschiedenen Gruppengrößen (Backhaus et al., 2016, S. 262), eine Trefferquote von 50% zu erwarten gewesen.

4.6.2 Treiber von Customer Delight nach Branche

Als weiteren Schritt gilt es das Regressionsmodell hinsichtlich der vier untersuchten Branchen zu betrachten. Die Resultate der multiplen Regressionsanalyse nach Branche sind in Tabelle 15 als Übersicht zusammengefasst und im Anhang E in ausführlicher Form zu finden. Die jeweils signifikanten unabhängigen Variablen resp. Treiber sind dabei in schwarzer Schrift.

Modell	Telekommuni- kation		Banken		Fluggesell- schaften		Hotellerie	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
(Konstante)	.597	.186	1.334	.048	1.485	.018	1.086	.029
Affekt	.030	.792	-.076	.590	-.074	.634	.146	.296
Einsatz	-.225	.177	-.025	.892	.293	.062	-.353	.024
Kompetenz	.340	.022	.283	.201	.002	.988	-.055	.739
Anerkennung	.136	.148	.303	.057	.089	.510	.261	.138
Zeitfaktor	-.053	.667	-.129	.526	-.246	.096	.077	.739
Hauptprodukt	.361	.000	.221	.071	.286	.020	.268	.035
Regeln	.075	.570	-.044	.763	.221	.047	.077	.616
Annehmlichkeit=Nein	.146	.436	-.038	.879	.211	.317	-.158	.427
Problem=Nein	.117	.499	.091	.675	-.325	.395	-.210	.434
Überraschungsfaktor	.182	.008	.194	.036	.197	.025	.459	.000

Tabelle 15: Resultat der multiplen Regressionsanalyse nach Branche

4.6.2.1 Telekommunikation

Es zeigt sich, dass drei Treiber – die Kompetenz der Mitarbeitenden, das Hauptprodukt sowie der Überraschungsfaktor – einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight haben ($F(10, 89) = 18.397$, $p < .05$, $n = 100$). Dabei wird 63.7% der Streuung in Customer Delight durch die drei unabhängigen Variablen erklärt, was nach Cohen (1992, S. 157) einem starken Effekt ($f^2 = 0.68$) entspricht.

4.6.2.2 Banken

Beim Bankensektor resultiert, dass lediglich der Überraschungsfaktor einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight hat ($F(10, 89) = 7.604$, $p < .05$, $n = 100$). Damit einhergehend wird 40% der Streuung in Customer Delight durch den Treiber der positiven Überraschung beeinflusst, was einer mittleren Effektstärke ($f^2 = 0.19$) nach Cohen (1992, S. 157) entspricht.

4.6.2.3 Fluggesellschaften

Bei den Fluggesellschaften beeinflussen das Hauptprodukt, das Umgehen von Regeln sowie die positive Überraschung Customer Delight signifikant ($F(10, 89) = 12.100, p < .05, n = 100$). Gesamthaft können die drei unabhängigen Variablen 52.9% der Streuung in Customer Delight erklären, was einem starken Effekt ($f^2 = 0.39$) nach Cohen (1992, S. 157) entspricht.

4.6.2.4 Hotellerie

Für die Hotelindustrie zeichnet sich ab, dass der Einsatz der Mitarbeitenden, das Hauptprodukt sowie der Überraschungsfaktor einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight haben ($F(10, 88) = 17.478, p < .05, n = 99$). Dabei ist anzumerken, dass der Einfluss des Einsatzes der Mitarbeitenden nicht sachlogisch erscheint: Erhöht sich der Einsatz der Mitarbeitenden um eine Einheit, so sinkt Customer Delight um 0.353 Skalenpunkte. Hier wird erwartet, dass eine Erhöhung des Einsatzes der Mitarbeitenden zu einem höheren Customer-Delight-Wert führt. Gesamt können die drei unabhängigen Variablen 62.7% der Streuung in Customer Delight erklären, was einer hohen Effektstärke ($f^2 = 0.65$) nach Cohen (1992, S. 157) entspricht.

4.7 Gütekriterien

Die Wissenschaftlichkeit von empirischen Untersuchungen gilt es anhand Gütekriterien zu prüfen (Hussy et al., 2013, S. 23). Die Güte der Daten hängt dabei von der Qualität des Messvorgangs ab. Damit die Untersuchungsergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen verlässlich sind, müssen die drei Hauptgütekriterien der Objektivität, Validität und Reliabilität erfüllt sein (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2009, S. 80).

4.7.1 Objektivität

Die Objektivität, auch intersubjektive Vergleichbarkeit, setzt voraus, dass das Ergebnis der Untersuchung nachvollzogen werden kann und somit verschiedene Forscher unter gleichen Bedingungen zum selben Resultat gelangen (Hussy et al., 2013, S. 23). Zu unterscheiden gibt es drei Arten von Objektivität, auf die nachfolgend eingegangen wird.

4.7.1.1 Durchführungsobjektivität

Der Vorgang der Messung ist umso objektiver, je weniger die Probanden beeinflusst werden (Berekoven et al., 2009, S. 80). Da die Datenerhebung für diese Untersuchung mittels

Online-Fragebogen und über einen Online Access Panel erfolgte, lag keine soziale Interaktion mit den Probanden oder eine Beeinflussung derer vor.

4.7.1.2 Auswertungsobjektivität

Ein Messvorgang kann als umso objektiver eingestuft werden, wenn Frage-Items weitestgehend standardisiert sind und dadurch weniger Freiheitsgrade bei der Auswertung der Daten besteht (Berekoven et al., 2009, S. 80). Dementsprechend kann die Auswertungsobjektivität als hoch eingestuft werden, da die Frage-Items anhand einer siebenstufigen Likert-Skala ausgewertet wurden, was bei der Auswertung keine Transformation der Daten erforderte.

4.7.1.3 Interpretationsobjektivität

Eine hohe Interpretationsobjektivität ist dann gegeben, wenn die Resultate von verschiedenen Forschern gleich interpretiert werden (Rammstedt, 2010, S. 242). Anhand einer Likert-Skala lässt sich darauf deuten, dass der Interpretationsspielraum hinsichtlich der Ergebnisse relativ gering ist. Weiter erfolgte die Auswertung und Interpretation des Datensatzes basierend auf statistisch anerkannten Methoden. Dementsprechend liegt eine hohe Interpretationsobjektivität vor.

4.7.2 Reliabilität

Bei der Reliabilität geht es um die Genauigkeit, mit welcher eine Skala ein Merkmal zu messen vermag (Rammstedt, 2010, S. 243). Damit einhergehend bezeichnet die Reliabilität das Ausmass, in welchem ein Messinstrument bei wiederholter Erhebung und unter gleichen Bedingungen bei denselben Probanden dasselbe Ergebnis erzielen kann (Atteslander, 2010, S. 296; Berekoven et al., 2009, S. 81). Bei der vorliegenden Untersuchung können die Messskalen als zuverlässig betrachtet werden: Die Skalen wurden von bestehenden Untersuchungen übernommen und die gebildeten Konstrukte wurden mittels Cronbachs Alpha auf ihre interne Konsistenz hin geprüft (Kapitel 4.3). Alle Konstrukte weisen eine genügend hohe interne Konsistenz auf und sind somit reliabel.

4.7.3 Validität

Die Validität, oder auch Gültigkeit, gilt als gegeben, wenn das Testverfahren den eigentlich interessierenden Sachverhalt tatsächlich zu erfassen vermag resp. genau das misst,

was auch gemessen werden sollte. Dabei kann eine Unterteilung in die interne und externe Validität vorgenommen werden (Berekoven et al., 2009, S. 82).

4.7.3.1 Interne Validität

Die interne Validität liegt vor, wenn Veränderungen in der abhängigen Variable eindeutig auf den Einfluss der unabhängigen Variable zurückzuführen sind (Berekoven et al., 2009, S. 82). Der empirische Nachweis einer Kausalbeziehung ist wissenschaftlich sehr anspruchsvoll, da in der Sozialwissenschaft nicht immer alle alternativen Erklärungen theoretisch und empirisch ausgeschlossen werden können (Döring & Bortz, 2016, S. 54). Einerseits ist das Thema Customer Delight quantitativ noch relativ unerforscht und andererseits wurde der Einfluss der Treiber auf Customer Delight in dieser Untersuchung nicht in einem experimentellen Design durchgeführt, weshalb es sich bei den Ergebnissen nicht um Kausalbeziehungen handelt. Döring und Bortz (2016, S. 54) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass soziale Sachverhalte oft durch mehrere verschiedene Ursachen sowie auch deren Zusammenspiel hervorgebracht werden, was multikausale Erklärungen zur Folge hat. Gemessen am korrigierten R-Quadrat-Wert, welcher für die vorliegende Untersuchung zwar eine hohe Effektstärke ausmacht, kann jedoch nicht die Gesamtstreuung von Customer Delight auf den Einfluss der Treiber zurückgeführt werden. Weiter liegt für Customer Delight bisher kein Erhebungsinstrument vor, welches ordnungsgemäss validiert wurde. Die interne Validität ist in der vorliegenden Untersuchung geschwächt.

4.7.3.2 Externe Validität

Ein Testverfahren ist extern valide, wenn die Ergebnisse generalisierbar sind und sich damit von der betrachteten Stichprobe auf die jeweilige zugrundeliegende Gesamtheit übertragen lassen (Berekoven et al., 2009, S. 82). Diese Untersuchung wurde basierend auf einer für die Bevölkerung der Deutschschweiz repräsentativen Stichprobe durchgeführt, wobei die externe Validität als erfüllt betrachtet werden kann.

4.8 Bias

An dieser Stelle soll auf mögliche Fehlerquellen eingegangen werden – wobei diese nicht in abschliessender Form zu verstehen sind. Es sind mögliche vorkommende Verzerrungen, sogenannte Biases, zu nennen, die einen Einfluss auf das Ergebnis der Untersuchung haben könnten. Einerseits wäre dies die soziale Erwünschtheit: Die Tendenz einiger Personen, auf die gestellten Fragen eher hinsichtlich der sozialen Akzeptanz, als aufgrund

ihrer wahren Empfindung zu antworten (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003, S. 882). Dem wurde insofern versucht entgegenzuwirken, indem am Anfang des Fragebogens erläutert wurde, dass es weder richtige noch falsche Antworten gibt und die Probanden die Beantwortung ihrer persönlichen Empfindung nach und so spontan wie möglich vornehmen sollen. Weiter kann die selbsterfüllende Prophezeiung genannt werden, nach welcher Probanden durch ihre Antworten dazu beitragen, dass die im Sinne der Hypothesen erwarteten Voraussagen auch eintreten (Atteslander, 2010, S. 188). Dem gegenüber steht die selbstzerstörerische Prophezeiung, bei welcher die Probanden ihr Antwortverhalten dahingehend anpassen, dass die Prognose gar nicht eintreten kann (Atteslander, 2010, S. 189).

5 DISKUSSION

In diesem Kapitel sollen die Resultate der empirischen Untersuchung vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus dem Kapitel 2 «Stand des Wissens» systematisiert und gewürdigt werden. Dabei sollen die theoretischen Grundlagen, die umfassende Literaturrecherche und die Erkenntnisse bisheriger Studien hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen berücksichtigt und mit den Ergebnissen in Verbindung gebracht werden.

Das Hauptziel dieser Masterarbeit war es, spezifische Treiber von Customer Delight für Dienstleistungsunternehmen zu identifizieren und zu untersuchen, inwieweit diese einen Einfluss auf Customer Delight haben. Ein weiterer Zweck war, diese Treiber im Kontext verschiedener Branchen zu betrachten und daraus abzuleiten, wo verschiedene Unternehmen hinsichtlich Customer Delight stehen.

5.1 Spezifische Treiber von Customer Delight in der Dienstleistungsbranche

Bei Dienstleistungsunternehmen steht tendenziell der Service und damit die Interaktion der Kunden und Mitarbeitenden im Vordergrund. Als für die Dienstleistungsbranche spezifische Treiber, welche die Kunden begeistern können, lassen sich dementsprechend zwischenmenschliche Treiber definieren. Weiter können aber auch nicht zwischenmenschliche Faktoren zu Customer Delight führen. Die beiden Hauptgruppen sowie die spezifischen Treiber sind in der untenstehenden Tabelle 16 aufgeführt und wurden im Rahmen der Literaturrecherche identifiziert.

Gruppe	Treiberkategorie	Beschreibung
zwischenmenschlich	Affekt der Mitarbeitenden	Die Mitarbeitenden sind einfühlsam und freundlich.
	Einsatz der Mitarbeitenden	Die Mitarbeitenden sind hilfsbereit und setzen sich für die Kunden ein.
	Kompetenz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	Die Mitarbeitenden sind kompetent, professionell und leisten einen hervorragenden Service.
	Wertschätzung und Anerkennung der Kunden	Die Kunden werden individuell bedient und/oder beraten, ihre Bedürfnisse werden identifiziert und sie werden ernst genommen.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Gruppe	Treiberkategorie	Beschreibung
nicht zwischen- menschlich	Zeitfaktor	Die Kunden werden schnell bedient und die Mitarbeitenden nehmen sich Zeit.
	Hauptprodukt	Das Hauptprodukt der Dienstleistung ist hervorragend.
	Regeln umgehen	Die Mitarbeitenden sind flexibel.
	Annehmlichkeiten	Die Kunden erhalten etwas Kostenloses, eine Annehmlichkeit oder ein Upgrade.
	Problemlösung	Falls ein Problem vorliegt, wird dieses proaktiv angegangen und gelöst.
	Überraschungsfaktor	Die Kunden werden positiv überrascht.

Tabelle 16: Spezifische Treiber von Customer Delight in der Dienstleistungsbranche

5.2 Einfluss der identifizierten Treiber auf Customer Delight

Das Ergebnis der multiplen Regressionsanalyse hat gezeigt, dass insgesamt vier der total zehn untersuchten Treiber einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight haben und damit vier Hypothesen unterstützt werden. Diese Treiber sind das Hauptprodukt der Dienstleistung ($\beta = .293$), gefolgt vom Überraschungsfaktor ($\beta = .215$), der Anerkennung der Kunden ($\beta = .181$) sowie der Kompetenz der Mitarbeitenden ($\beta = .170$). Zusammengefasst sind dies je zwei nicht zwischenmenschliche und je zwei zwischenmenschliche Treiber. Wobei die beiden nicht zwischenmenschlichen Treiber einen höheren Einfluss auf Customer Delight haben. Tabelle 17 zeigt die signifikanten Treiber in der Übersicht – geordnet nach deren Effektstärke. Dieselben vier Treiber tragen auch am stärksten zur Trennung der begeisterten Kunden von den restlichen Kunden bei – wobei der Überraschungsfaktor die beiden Kundengruppen am stärksten trennt.

Gruppe	Treiberkategorie	Regressions- koeffizient β	Standardisierte Koeffizienten
nicht zwischen- menschlich	Hauptprodukt	.293	.319
	Überraschungsfaktor	.215	.261
zwischen- menschlich	Kompetenz der Mitarbeitenden	.170	.159
	Anerkennung der Kunden	.181	.185

Tabelle 17: Signifikante Treiber von Customer Delight in der Dienstleistungsbranche

Bei qualitativen Untersuchungen war die Mehrheit der kritischen Faktoren den zwischenmenschlichen Treibern zuzuordnen. Bei der Studie von Barnes (2009, S. 86) sowie

Barnes et al. (2011, S. 363) waren dies gut 65% und bei derjenigen von Beauchamp und Barnes (2015, S. 343) rund 69%. Das Hauptprodukt der Dienstleistung machte in diesen Studien weniger als ein Zehntel aus. Dementsprechend ist das vorliegende Resultat eher überraschend. Nichtsdestotrotz wurde das Hauptprodukt in diversen Studien als Treiber von Customer Delight erwähnt. Am Beispiel einer Hotelübernachtung lässt sich die Bedeutung des Hauptprodukts einer Dienstleistung gut beschreiben: Kunden haben Zeit und Geld für den Aufenthalt in einem Hotel investiert. Dementsprechend können alle Gäste die tangiblen Faktoren der Leistung des Hotels beurteilen, denn alle Gäste verbringen Zeit im Hotelzimmer, aber nicht alle suchen eine Interaktion mit den Mitarbeitenden oder mussten mit diesen interagieren (Lee & Shea, 2015, S. 546 f.). Demzufolge tangiert das Hauptprodukt alle Kunden. Diese hier vorliegende zweitrangige Bedeutung der zwischenmenschlichen Treiber könnte sich einerseits auf die andere Erhebungsmethode zurückführen lassen. Bei den erwähnten qualitativen Untersuchungen haben die Probanden die begeisterten Erlebnisse aus ihrer Sicht erzählt, also ungestützt von jeglichen Vorgaben. Da im Kontakt mit einem Dienstleistungsunternehmen die interpersonelle Interaktion im Vordergrund steht, könnte diese auch präsenter in Erinnerung bleiben, als die nicht zwischenmenschlichen Faktoren. In der vorliegenden quantitativen Untersuchung haben die Probanden das Dienstleistungserlebnis anhand vorgegebener Treiber, und somit gestützt, beurteilt. Andererseits kann diese umgekehrte Einflussstärke auch an den in dieser Masterarbeit definierten Branchen liegen. Im Unterschied zu den erwähnten qualitativen Untersuchungen wurden lediglich vier Dienstleistungsbranchen analysiert.

Das Ergebnis dieser Untersuchung bestätigt, dass die positive Überraschung signifikant zu Customer Delight beiträgt – wie von diversen Studien ebenfalls bestätigt (Ball & Barnes, 2017, S. 263; Barnes et al., 2016a, S. 284; Crotts & Magnini, 2011, S. 721; Rust & Oliver, 2000, S. 88; Torres et al., 2014b, S. 256; Verma, 2003, S. 124). Zudem trägt die positive Überraschung auch am meisten zur Trennung der begeisterten Kunden von den restlichen Kunden bei. Dieses Resultat unterstützt den Befund des «Disconfirmation Model», nach welchem der Überraschungseffekt, als positive Widerlegung einer Erwartungshaltung, zu Begeisterung führt. Wird in diesem Zusammenhang ein Blick auf die Erwartungshaltung an die Dienstleistung und damit zusammenhängend die Kundenbegeisterung gelegt, zeigt sich, dass signifikante Unterschiede zwischen den Erwartungshaltungen und Customer Delight bestehen ($F(4, 394) = 8.228, p < .05, n = 399$). Weiterführende Details dazu sind im Anhang G zu finden. Fast die Hälfte der Probanden (49%)

verfügt über eine mittlere Erwartungshaltung, 21% haben eine hohe Erwartungshaltung und 19% haben wenig Erwartungen an die Dienstleistung. Dabei ist die Probandengruppe mit der hohen Erwartungshaltung am meisten begeistert ($M = 5.81$, $SD = 1.27$), gefolgt von den Probanden ohne Erwartungen ($M = 5.08$, $SD = 1.38$). Bei der Untersuchung von Barnes et al. (2011, S. 366) hatte die Mehrheit der Probanden tiefe (44.4%) und moderate (31.4%) Erwartungen und 16.3% berichteten von einer hohen Erwartungshaltung. Werden in der vorliegenden Untersuchung lediglich die begeisterten Kunden betrachtet ($n = 161$), zeigt sich auch hier ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Erwartungshaltung ($F(4, 156) = 2.878$, $p < .05$). Die höchste Begeisterung weisen ebenfalls die Kunden mit einer hohen Erwartungshaltung ($M = 6.6$, $SD = .49$) auf, gefolgt von denjenigen ohne Erwartungshaltung ($M = 6.44$, $SD = .51$). Zwei Probanden waren sich hinsichtlich ihrer Erwartungshaltung nicht sicher ($M = 7$, $SD = .00$). Dementsprechend können Kunden auch bei hohen Erwartungen begeistert sein. Einerseits kann dies an der selbsterfüllenden Prophezeiung liegen, indem die Befragten nicht nur eine höhere Erwartungshaltung haben, sondern auch ein deutlich höheres Niveau der Kundenbegeisterung (Barnes et al., 2016b, S. 337). Andererseits lässt diese Erkenntnis – analog zu derjenigen von Barnes et al. (2011, S. 368) – darauf schliessen, dass das «Disconfirmation Model» nicht der einzige Weg zu Customer Delight ist.

Die Anerkennung und Wertschätzung der Kunden, auf welcher das «Needs Based Model» von Schneider und Bowen (1999) basiert, resultierte in der vorliegenden Untersuchung als ebenfalls signifikanter Treiber von Customer Delight. Somit kann die Vermutung von Barnes et al. (2011, S. 368), wonach das «Disconfirmation Model» nicht der einzige Weg zu Customer Delight ist, empirisch bestätigt werden. Den Treiber der Anerkennung der Kunden haben auch zwei qualitative Studien bestätigt (Kwong & Yau, 2002, S. 262; Torres & Kline, 2013, S. 656). Somit können beide Wege zu Customer Delight als signifikante Treiber fungieren.

Der zweite zwischenmenschliche Treiber war die Kompetenz und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Im Vergleich: Bei den Ergebnissen von Barnes (2009, S. 99), Barnes et al. (2011, S. 363) sowie Beauchamp und Barnes (2015, S. 343) steht dieser Treiber hinter den anderen zwischenmenschlichen Treibern. Das vorliegende Resultat deckt sich insofern mit einer quantitativen Benchmark-Studie (PIDAS & ZHAW, 2017, S. 20), dass nach deren Ergebnis die Kompetenz der Mitarbeitenden für die Kunden am wichtigsten

bei einer Interaktion mit einem Dienstleistungsunternehmen war. Dieser Treiber wurde somit vor der Freundlichkeit (Affekt der Mitarbeitenden) oder der Hilfsbereitschaft (Einsatz der Mitarbeitenden) genannt. Die Benchmark-Studie wurde im Raum Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Schlussendlich kann diese anders gewichtete Bedeutung erneut an der anderen Erhebungsmethode, der kleineren Anzahl an untersuchten Branchen oder auch an den kulturellen Unterschieden liegen, die hinsichtlich der Bedeutung von zwischenmenschlichen Interaktionen vorliegen.

5.3 Branchenunterschiede hinsichtlich Treiber von Customer Delight

Werden die identifizierten Treiber von Customer Delight auf die vier untersuchten Branchen herunter gebrochen – wie in Tabelle 18 ersichtlich ist – fällt auf, dass nicht bei allen Branchen dieselben Treiber signifikant sind. Es sind dabei nur diejenigen Variablen aufgeführt, die in mindestens einer Branche Signifikanz erreicht haben. Der Treiber der positiven Überraschung hat über alle vier Branchen hinweg einen signifikanten Einfluss auf Customer Delight. Weiter weist auch das Hauptprodukt in allen Branchen, bis auf die der Banken, einen signifikanten Einfluss auf. Im Vergleich zum Regressionsmodell über alle Branchen hinweg sind hier weniger Fälle und damit weniger Messwerte – welche eine grössere Streuung vorweisen – in die Regression eingeflossen, was zu unterschiedlicher statistischer Signifikanz führen kann (Frost, 2017, S. 29 f.). Dementsprechend zeigt sich, im Unterschied zum Regressionsmodell über alle Branchen hinweg, dass Customer Delight in der Hotellerie auch vom Einsatz der Mitarbeitenden und bei den Fluggesellschaften ebenfalls vom Umgehen von Regeln signifikant beeinflusst wird. Zudem ist die Kompetenz der Mitarbeitenden nur bei den Telekommunikationsanbietern signifikant. Die Anerkennung der Kunden weist in keiner Branche Signifikanz auf.

Treiber	Telekommunikation		Banken		Fluggesellschaften		Hotellerie	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
(Konstante)	.597	.186	1.334	.048	1.485	.018	1.086	.029
Einsatz	-.225	.177	-.025	.892	.293	.062	-.353	.024
Kompetenz	.340	.022	.283	.201	.002	.988	-.055	.739
Hauptprodukt	.361	.000	.221	.071	.286	.020	.268	.035
Regeln	.075	.570	-.044	.763	.221	.047	.077	.616
Überraschungsfaktor	.182	.008	.194	.036	.197	.025	.459	.000

Tabelle 18: Signifikante Treiber von Customer Delight nach Branche

Hinsichtlich Kundenbegeisterung existiert kein signifikanter Unterschied zwischen den verschiedenen Branchen ($F(3, 395) = 4.296, p < .05$). Der Mittelwert von Customer Delight über alle vier Branchen hinweg liegt bei 5.16 ($SD = 1.30$). Wobei total 40.35% der Probanden als begeistert von der Gesamterfahrung ihrer Dienstleistung bezeichnet werden können ($M = 6.45, SD = .50$), wie in Abbildung 5 ersichtlich ist.

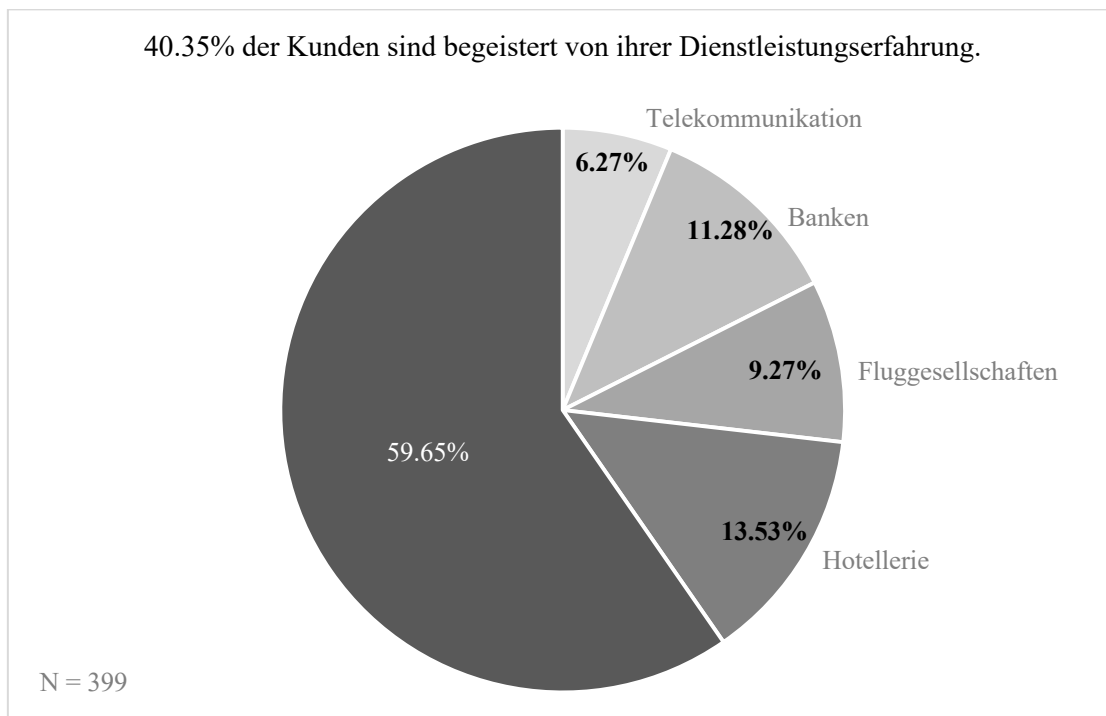


Abbildung 5: Anteil begeisterte Kunden pro Branche

Die Auswertung des NPS zeigt, dass der Mittelwert über alle Branchen 8.61 ($SD = 2.10$) beträgt, wobei auch hier kein signifikanter Unterschied vorliegt ($F(3, 395) = 3.085, p < .05$). Gesamthaft können in dieser Untersuchung 41.10% der Probanden als Promotoren bezeichnet werden ($M = 10.54, SD = .50$) – Abbildung 6 veranschaulicht dabei die Branchenunterteilung. Um zum NPS zu gelangen, gilt es den Prozentsatz der «Detractors», also all jenen Probanden, die in der Skala eine Bewertung von Null bis und mit sechs abgegeben haben, von demjenigen der Promotoren zu subtrahieren (Reichheld, 2003, S. 52). Der NPS über die vier Branchen hinweg beträgt somit 14.5% (41.1% (Promotoren) - 26.6% (Detractors)). Dieser Wert deckt sich mit der Studie von Reichheld (2003, S. 52), wonach der Median-NPS für mehr als 400 Unternehmen in 28 Branchen bei 16% liegt. Zudem kann zwischen Customer Delight und dem NPS ein Zusammenhang festgestellt werden: Wird Customer Delight um eine Einheit erhöht, erhöht sich auch die

Weiterempfehlungsabsicht um 1.091 Skalenpunkte ($F(1, 397) = 336.916, p < .05$). Die Details sind in Anhang G zu finden.

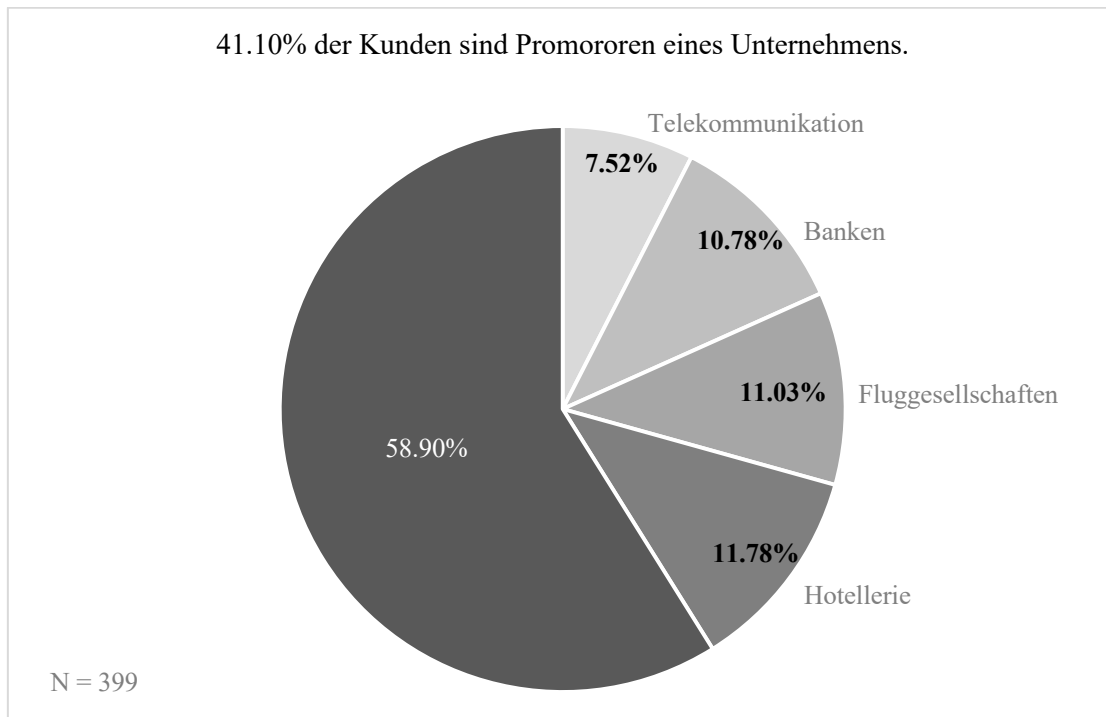


Abbildung 6: Anteil Promotoren pro Branche

Zusammengefasst und gerundet sind 40% der Befragten von ihrem Dienstleistungserlebnis begeistert gewesen und 41% können als Promotoren eines Unternehmens bezeichnet werden. Innerhalb der Branchen unterscheiden sich weder die begeisterten Kunden noch die Promotoren signifikant voneinander.

5.4 Unternehmensunterschiede hinsichtlich Customer Delight

An dieser Stelle soll auf die Unternehmensunterschiede innerhalb der vier Branchen eingegangen werden. Im Spezifischen, wie sich diese hinsichtlich der begeisterten Kunden und den Promotoren voneinander unterscheiden. Damit die Auflistung und der Vergleich aussagekräftig sind, sollen lediglich die Unternehmen aufgeführt werden, bei welchen das Gesamtsample gleich oder grösser als der Median ist. Die nachfolgende Tabelle 19 veranschaulicht die Ergebnisse der begeisterten Kunden und der Promotoren je Unternehmen. Da zwischen den Unternehmen keine signifikanten Unterschiede bestehen, sind die Angaben in grauer Schrift. Die vollständigen Tabellen lassen sich im Anhang G finden.

	Begeisterte Kunden				Promotoren		
	N	% pro Unternehmen	M	SD	% pro Unternehmen	M	SD
Telekommunikation	F(3, 21) = .909, p > .05, n = 25				F(3, 26) = .622, p > .05, n = 30		
<i>Gesamt</i>	100	-	6.56	.51	-	10.60	.50
Swisscom	46	28%	6.62	.51	37%	10.59	.51
Sunrise	26	31%	6.63	.52	38%	10.70	.48
Salt	15	13%	6.50	.71	13%	10.50	.71
Banken	F(7, 37) = 1.742, p > .05, n = 45				F(7, 35) = .477, p > .05, n = 43		
<i>Gesamt</i>	100	-	6.40	.50	-	10.61	.50
UBS	12	58%	6.43	.54	50%	10.67	.52
Raiffeisen	15	45%	6.47	.52	48%	10.63	.50
PostFinance	23	35%	6.13	.35	22%	10.80	.45
Kantonalbanken	12	25%	7.00	.00	50%	10.67	.52
Fluggesellschaften	F(6, 30) = 1.091, p > .05, n = 37				F(7, 36) = 1.467, p > .05, n = 44		
<i>Gesamt</i>	100	-	6.38	.49	-	10.43	.50
Swiss	44	41%	6.22	.43	45%	10.30	.47
Emirates	7	43%	6.33	.58	71%	10.60	.55
Lufthansa	6	33%	7.00	.00	67%	10.75	.50
easyJet	15	20%	6.67	.58	40%	10.50	.55
Hotellerie	F(4, 49) = .582, p > .05, n = 54				F(4,42) = .447, p > .05, n = 47		
<i>Gesamt</i>	99	-	6.50	.51	-	10.55	.50
5-Stern	15	73%	6.55	.52	67%	10.50	.53
4-Stern	39	64%	6.44	.51	54%	10.57	.51
3-Stern	37	38%	6.50	.52	32%	10.50	.52

Tabelle 19: Begeisterte Kunden und Promotoren nach Unternehmen

Von den Telekommunikationsunternehmen schneidet Sunrise sowohl hinsichtlich des Wertes von Customer Delight als auch hinsichtlich des NPS am besten ab und verfügt verhältnismässig zum Sample je Unternehmen über die meisten begeisterten Kunden und Promotoren innerhalb dieser Branche. Bei den Banken weisen die Kantonalbanken den höchsten Wert von Customer Delight auf, wobei alle drei begeisterten Probanden den höchst möglichen Skalenwert gegeben haben. Verhältnismässig verfügt UBS über den höchsten Anteil an begeisterten Kunden innerhalb des Unternehmens. Der NPS-Wert der PostFinance ist am höchsten, wobei UBS als auch die Kantonalbanken mit 50% den höchsten Promotoren-Anteil aufweisen. Bei den Fluggesellschaften weist die Lufthansa den höchsten Wert von Customer Delight auf – beide begeisterten Probanden haben den höchsten Skalenwert ausgewählt. Prozentual verfügt Emirates über die meisten begeisterten Probanden innerhalb des Unternehmens. Beim NPS weist ebenfalls Lufthansa den grössten Wert auf und Emirates verhältnismässig die meisten Promotoren. In der

Hotellerie haben die 5-Sterne Hotels sowohl den höchsten Customer Delight Wert wie auch die meisten begeisterten Kunden. Beim NPS weisen die 4-Sterne Hotel den höchsten Wert auf und die 5-Sterne Hotels verfügen verhältnismässig über die meisten Promotoren.

Über alle Branchen und Unternehmen hinweg weisen die Kantonalbanken sowie Lufthansa den höchsten Customer-Delight-Wert auf (7.00), wobei diese Bewertung von drei resp. zwei Probanden abgegeben wurde. Innerhalb des Unternehmens verfügen die Hotels die meisten begeisterten Kunden: dies wären die 5-Sterne Hotels mit 73%, gefolgt von den 4-Sterne Hotels mit 64%. Nur 6 Prozentpunkte darunter folgt als nächstes eine Bank: UBS mit 58% begeisterten Kunden innerhalb des Unternehmens. Beim NPS Wert verfügt die PostFinance über den grössten Wert (10.80), gefolgt von der Lufthansa (10.75). Verhältnismässig hat Emirates mit 71% die meisten Promotoren, gefolgt von Lufthansa und den 5-Sterne Hotels mit je 67%. Insgesamt zeigt sich, dass alle Branchen gut vertreten sind. Auffällig ist dabei, dass die Telekommunikationsanbieter, im Vergleich zu den Unternehmen der anderen Branchen, prozentual über weniger begeisterte Kunden sowie Promotern verfügen. An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen in keiner Branche statistisch signifikant sind.

6 IMPLIKATIONEN

Basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung und denjenigen von bisherigen Forschungen sollen Implikationen für die Forschung aufgezeigt werden sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.

6.1 Forschung

Diese Masterarbeit erweitert das Wissen in Bezug auf die Treiber von Customer Delight. Die Forschung in diesem Bereich hat sich in erster Linie auf die Definition und Konzeptualisierung von Customer Delight, die Unterscheidung von der Kundenzufriedenheit, sowie die Verhaltensabsichten konzentriert. Welches spezifische Treiber sind, die zu Customer Delight führen, wurde bis anhin nur spärlich erforscht. Bisherige Studien haben die Treiber von Customer Delight hauptsächlich qualitativ untersucht. Was fehlt, ist die empirische quantitative Bestätigung der Treiber von Customer Delight (Barnes et al., 2016a, S. 278; Lee & Shea, 2015, S. 549; Torres et al., 2014b, S. 256, 2014a, S. 300). Vor diesem Hintergrund wurden zuerst anhand einer umfassenden Literaturrecherche allgemeingültige Treiber von Customer Delight für den Dienstleistungssektor identifiziert und kondensiert. Diese zehn Treiber wurden in vier Dienstleistungsbranchen durch quantitative Forschung untersucht. Da bisher keine generell akzeptierte Methode zur Messung von Customer Delight vorliegt (Torres & Ronzoni, 2018, S. 59), wurden die Items und Konstrukte von bisherigen Untersuchungen konsolidiert. Dies mit dem Ziel, ein möglichst allgemeingültiges Messinstrument für die Treiber von Customer Delight zu erarbeiten. Mittels multipler Regressionsanalyse wurden vier Treiber empirisch bestätigt. Weiter konnten der kognitive und affektive Weg zu Customer Delight sowohl als Treiber identifiziert als auch bestätigt werden. Dies beweist, dass beide Modelle zur Identifizierung von Customer Delight geeignet zu sein scheinen und parallel zueinander existieren. In Anbetracht der kontroversen Thematik und der unterschiedlichen Resultate hinsichtlich des positiven Überraschungsfaktors (Torres & Ronzoni, 2018, S. 72) kommt diese Untersuchung zum Schluss, dass positive Überraschung nicht nur zu Customer Delight führt, sondern auch am stärksten zur Trennung zwischen den begeisterten Kunden und den restlichen Kunden beiträgt.

6.2 Praxis

Kundenbegeisterung bringt einen Paradigmawechsel mit sich, indem Customer Delight von den Unternehmen ein besseres Verständnis des Verhaltens und der Bedürfnisse der Kunden verlangt (Torres & Kline, 2006, S. 299). Und hierfür brauchen Unternehmen mehr Anleitung, als nur gesagt zu bekommen, sie sollen ihre Kunden begeistern. Durch die Identifikation spezifischer Treiber, die zu Customer Delight führen und die sich innerhalb der Kontrolle der Unternehmen befinden, können den Unternehmen strategische Richtlinien geboten werden (Barnes et al., 2016a, S. 278). Diese Treiber können kritisch sein, da sie das Potential haben, die Kunden zu begeistern und damit einhergehend die Wahrscheinlichkeit von Wiederholungskäufen sowie eine positive Mundpropaganda beeinflussen (Torres et al., 2014a, S. 300). Das Ergebnis dieser Untersuchung zeigt, dass total 40.35% der Probanden von ihrem Dienstleistungserlebnis begeistert sind. Die Treiber, welche Customer Delight signifikant beeinflussen sind, der Effektstärke nach aufgezählt:

- das Hauptprodukt der Dienstleistung,
- die positive Überraschung,
- die Wertschätzung und Anerkennung der Kunden sowie
- die Kompetenz der Mitarbeitenden.

Der Treiber, welcher am stärksten zur Trennung zwischen begeisterten Kunden und den restlichen Kunden beiträgt, ist der Überraschungsfaktor. Weiter tragen auch die Kompetenz der Mitarbeitenden, das Hauptprodukt sowie die Anerkennung und Wertschätzung der Kunden bei – folglich dieselben vier Treiber.

6.2.1 Hauptprodukt der Dienstleistung

Gerade im Dienstleistungsumfeld scheint das Resultat, wonach das Hauptprodukt die Kunden am stärksten zu begeistern vermag, überraschend. Doch schlussendlich ist der grundlegende Wert des Hauptproduktes, als «Kernservice», der Grund für den Kauf durch einen Kunden (Wang, 2011, S. 150). Für Dienstleistungsunternehmen ist es wichtig, Wert auf ihr Hauptprodukt oder ihre Kernleistung zu legen und kontinuierliche Optimierungen und Innovationen vorzunehmen, um so die Kunden langfristig zu begeistern.

6.2.2 Positive Überraschung

Um positive Überraschung bei den Kunden auszulösen, müssen die Momente der Wahrheit in «Wow»-Momente umgewandelt werden, in dem die Erwartungen der Kunden positiv übertroffen werden (Shaheen et al., 2018, S. 118). Schlussendlich kann mit der positiven Überraschung das emotionale Empfinden der Kunden angeregt werden, was ihr Dienstleistungserlebnis positiv beeinflusst und schlussendlich zu Begeisterung führt. Der Überraschungsfaktor ist dabei über alle vier untersuchten Branchen hinweg von relevanter Bedeutung für Customer Delight und trägt auch am stärksten zur Trennung zwischen den begeisterten Kunden und den restlichen Kunden bei. Eine Strategie hierzu kann die positive Überraschung mittels Hauptprodukt und Kerndienstleistung sein, wie vorangehend besprochen, oder in dem die Mitarbeitenden entsprechend geschult werden – worauf im nachfolgenden Kapitel 6.2.4 noch eingegangen wird.

6.2.3 Anerkennung der Kunden

Vor dem Hintergrund des Treibers der Anerkennung und Wertschätzung der Kunden ist es notwendig, sich nicht nur auf das Hauptprodukt der Dienstleistung zu konzentrieren, sondern auch auf die komplexere Aufgabe, die Bedürfnisse und innersten Wünsche der Kunden zu erfüllen. Dies ist ein Weg, den nur wenige Unternehmen gehen (Torres & Kline, 2006, S. 295) und deshalb ein Differenzierungsmerkmal. Denn gemäss Kundenangaben besteht der wichtigste Unterschied zwischen Begeisterung und Zufriedenheit in der erlebten Reaktion. Wenn Kunden sich als Priorität des Unternehmens wahrnehmen, fühlen sie sich anerkannt und wertgeschätzt, was in Begeisterung resultiert (Barnes et al., 2011, S. 372). Damit einhergehend sollten die Mitarbeitenden besonders darauf achten, die psychologischen Bedürfnisse der Kunden, genauer diejenigen nach der Optimierung des Selbstwertgefühls und damit der Anerkennung und Wertschätzung, zu erfüllen (Torres & Kline, 2013, S. 656).

6.2.4 Kompetenz der Mitarbeitenden

Im Dienstleistungskontext sind es die Mitarbeitenden, die den Service und damit das Erlebnis der Kunden bestimmen. Damit die Mitarbeitenden als kompetent und professionell wahrgenommen werden und einen hervorragenden Service erbringen können, bedarf es entsprechender Aus- und Weiterbildungsprogrammen. Dies kann durch Schulungen mit Fokus auf Fachkompetenz und exzellentem Service erfolgen (Kageyama & Barreda, 2018, S. 737) und in dem neue Mitarbeitende Zeit mit erfahrenen Mitarbeitenden

verbringen (Torres & Kline, 2013, S. 656). Auch ein individuelles Coaching oder Tandem von neuen oder noch unerfahrenen Mitarbeitenden mit erfahrenen Mitarbeitenden wären hierfür eine effiziente und denkbare Möglichkeit. Schlussendlich gilt es die benötigten Kompetenzen zu identifizieren und in den Rekrutierungsprozess zu integrieren (Torres & Kline, 2006, S. 300). Es geht darum, die besten Mitarbeitenden zu selektionieren, auszubilden und zu fördern (Barnes et al., 2011, S. 371). Ein Aspekt, durch welchen Mitarbeitende als kompetent wahrgenommen werden, sind eine bedarfsgerechte Empfehlung und Beratung (Barnes et al., 2016b, S. 338). Ein aussergewöhnlicher Service kann nur dann erzielt werden, wenn sich die Mitarbeitenden an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden anpassen. Auch das Zuhören sowie richtige und konkrete Fragestellungen sind relevant. Dies nicht nur um das konkrete Kundenbedürfnis zu identifizieren, sondern um die Kunden schliesslich kompetent zu beraten, dadurch ihre Auswahl einzuschränken und damit die Entscheidungsfindung zu erleichtern – dies alles wird der Kompetenz der Mitarbeitenden zugeschrieben.

Eine Kultur, welche Customer Delight fördert, kann ein wichtiges Element sein: Eine Veränderung der Unternehmenskultur benötigt grosse Anstrengungen und ist dadurch nicht leicht von Mitbewerbern zu kopieren. Dementsprechend ist Customer Delight ein Wettbewerbsvorteil für all diejenigen Unternehmen, die eine hervorragende Dienstleistung als ihre Priorität und besondere Kompetenz betrachten (Torres & Kline, 2006, S. 294). Das Erkennen der Bedeutung der Mitarbeitenden für begeisternde Kundenerlebnisse ist auch im Sinne der Service Profit Chain relevant. Denn um ein Resultat im Kundenverhalten und schliesslich in der Wertschöpfung zu sehen, müssen Unternehmen bei den Mitarbeitenden ansetzen. Exzellenz in zwischenmenschlichen Aspekten wird die Dienstleistung über den Kern hinaus erweitern, ein positives Überraschungselement hinzufügen und so die Kunden begeistern (Verma, 2003, S. 131).

6.2.5 Fazit

Es wird ersichtlich, dass die identifizierten Treiber von Customer Delight nicht eigenständig agieren, da mehrere Faktoren miteinander kombiniert werden und in einem begeisternden Dienstleistungserlebnis ineinander fliessen (Magnini et al., 2011, S. 540). Kundenbegeisterung kann schlussendlich nur durch koordinierte organisatorische Anstrengung erreicht werden (Torres & Kline, 2006, S. 300). Die Bemühungen zur Optimierung einer begeisternden Dienstleistung können darauf ausgerichtet werden,

Kundenfeedback zu erhalten, wie gut sich das Unternehmen in der jeweiligen Treiberkategorie behauptet und wie die Kunden das Dienstleistungserlebnis wahrnehmen (Arnold et al., 2005, S. 1143). Die Kundensicht ist essentiell, denn schlussendlich gehört Customer Delight in den Bereich des Customer Experience Managements (Dey et al., 2017, S. 59), bei welchem ein kundenorientierter Service im Vordergrund steht. Um Kunden zu begeistern ist es für Unternehmen deshalb unabdingbar die Treiber aus Kundensicht zu kennen. Dank dieser Basis ist der Grundstein für begeisterte Kunden gelegt und Customer Delight kann in der strategischen Zielsetzung verankert werden, wobei gezielte und effektive Massnahmen ergriffen werden können.

6.3 Limitationen und Ausblick

Obwohl diese Masterarbeit mehrere theoretische und praktische Implikationen für Dienstleistungsunternehmen liefert, soll in diesem Kapitel auf die Einschränkungen eingegangen und Empfehlungen für weitere Untersuchungen abgegeben werden.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde der Fokus auf allgemeingültige Treiber von Customer Delight für die Dienstleistungsbranche gelegt. Das resultierte Regressionsmodell kann 56.6% der Varianz in Customer Delight erklären. Obwohl dies eine hohe Effektstärke ist, gibt es noch weitere Einflussfaktoren. Auf Grund der Vergleichbarkeit der vier untersuchten Branchen wurden branchenspezifische Treiber nicht berücksichtigt, welche eine Rolle spielen könnten. Zudem wurde für die empirische Erhebung eine Online-Umfrage durchgeführt. Diese Methode könnte es versäumen, die realen Emotionen und Verhaltensweisen der Probanden abzubilden (Kageyama & Barreda, 2018, S. 737). Da in bisheriger Forschung weder einheitliche Messmethoden noch einheitliche Resultate zu Customer Delight vorliegen, kann es auch sein, dass das Erhebungsinstrument die Kundenbegeisterung noch nicht abschliessend und vollständig erfassen konnte.

Über diese Limitationen hinaus gibt es mehrere spannende Möglichkeiten für weitere Untersuchungen. Die zukünftige Forschung könnte profitieren, indem neben allgemein für Dienstleistungsunternehmen gültige Treiber auch branchenspezifische Treiber analysiert und untersucht werden – analog der Erkenntnis von Torres und Ronzoni (2018, S. 72). Weiter können die hier identifizierten Treiber mit einer grösseren Breite an Dienstleistungsbranchen untersucht werden. So könnte analysiert werden, ob bei verschiedenen Graden an Serviceinteraktion unterschiedliche Treiber Customer Delight signifikant

beeinflussen und ob ein Unterschied zwischen der Anzahl begeisterter Kunden existiert. Auch könnten weitere Untersuchungen mit einer grösseren Stichprobe durchgeführt werden, um so die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit der Schweizer Bevölkerung übertragen zu können. Damit einhergehend wäre es spannend herauszufinden, ob signifikante Unterschiede zwischen der Deutsch- und Westschweiz sowie dem Tessin vorliegen – die gerade bei national tätigen Unternehmen relevant wären. Weiter bedarf es einer grösseren Anzahl an quantitativer Forschung, um dieses Erhebungsinstrument oder andere Messinstrumente für die Treiber von Customer Delight noch besser zu validieren. In Anbetracht der Digitalisierung sind Online-Kanäle in vielen Fällen zum ersten Kontaktpunkt zwischen potenziellen Kunden und Unternehmen geworden. Damit zusammenhängend wäre es spannend zu analysieren, ob digitale Kanäle zu begeistern vermögen und welche spezifischen Treiber in dieser Frühphase der Kundenbeziehung – vom ersten Klick an – zu Customer Delight und damit zu einem begeisternden virtuellen Kundenerlebnis führen (Bartl et al., 2013, S. 394).

In Anbetracht dessen, dass es sich bei Customer Delight um ein neueres Forschungsgebiet handelt, bleibt es spannend, wie sich die Forschung in diesem Bereich entwickeln wird. Vor dem Hintergrund, dass die Macht bei den Kunden liegt und die Emotionalisierung im Sinne der Customer Experience zentral ist, kann Customer Delight eine hohe Bedeutung zugesprochen werden: Begeisterte Kunden werden zu Promotoren und damit zur externen Marketingabteilung eines Unternehmens – ein sehr nachhaltiger strategischer Ansatz. Damit einhergehend ist es essentiell zu wissen, was die Kunden begeistert. Denn schlussendlich kann Customer Delight den entscheidenden Wettbewerbsvorteil im «Red Ocean» erzielen (Hasan et al., 2011, S. 511).

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Alexander, M. W. (2010). Customer Delight: A Review. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14(1), S. 39-53.
- Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 58(8), S. 1132-1145. DOI: 10.1016/j.jbusres.2004.01.006
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*. 14., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Ball, J., & Barnes, D. C. (2017). Delight and the grateful customer: beyond joy and surprise. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), S. 250-269. DOI: 10.1108/JSTP-01-2016-0013
- Barnes, D. C. (2009). *Three essays on customer delight* (Dissertation). Mississippi: Mississippi State University. Abgerufen von: ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3366229).
- Barnes, D. C., Collier, J. E., Howe, V., & Douglas Hoffman, K. (2016a). Multiple paths to customer delight: the impact of effort, expertise and tangibles on joy and surprise. *Journal of Services Marketing*, 30(3), S. 277-289.
- Barnes, D. C., Meyer, T., & Kinard, B. R. (2016b). Implementing a Delight Strategy in a Restaurant Setting: The Power of Unsolicited Recommendations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), S. 329-342. DOI: 10.1177/1938965515626296
- Barnes, D. C., Ponder, N., & Dugar, K. (2011). Investigating the Key Routes to Customer Delight. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), S. 359-376. DOI: 10.2753/MTP1069-6679190401
- Bartl, C., Gouthier, M. H. J., & Lenker, M. (2013). Delighting Consumers Click by Click: Antecedents and Effects of Delight Online. *Journal of Service Research*, 16(3), 386-399. DOI: 10.1177/1094670513479168

- Beauchamp, M. B., & Barnes, D. C. (2015). Delighting Baby Boomers and Millennials: Factors That Matter Most. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), S. 338-350. DOI: 10.1080/10696679.2015.1032472
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Berman, B. (2005). How to Delight Your Customers. *California Management Review*, 48(1), S. 129-151. DOI: 10.2307/41166331
- Bilendi (2015). *Services for Market Research*. Abgerufen von: <https://www.bilendi.de/static/studymarket#service>.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65(3), S. 34-49. DOI: 10.1509/jmkg.65.3.34.18334
- Bruhn, M., & Hadwich, C. (2012). Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: M. Bruhn & C. Hadwich (Hrsg.): *Customer Experience*. S. 3-36. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesamt für Statistik (2018). *Durchschnittsalter der ständigen Wohnbevölkerung nach Staatsangehörigkeitskategorie, Geschlecht und Kanton, 2010-2017*. Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung/alter-zivilstand-staatsangehoerigkeit.assetdetail.6046558.html>.
- Bundesamt für Statistik (2019). *Ständige Wohnbevölkerung nach Geschlecht und Staatsangehörigkeitskategorie, Provisorische Jahresergebnisse, 2005-2018*. Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.7966010.html>.
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), S. 48-63.
- Cohen, J. (1992). Quantitative Methods in Psychology: A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), S. 155-159.
- Crotts, J. C., & Magnini, V. P. (2011). The customer delight construct: Is Surprise Essential? *Annals of Tourism Research*, 38(2), S. 719-722. DOI: 10.1016/j.annals.2010.03.004

- Crotts, J. C., Pan, B., & Raschid, A. E. (2008). A survey method for identifying key drivers of guest delight. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), S. 462-470. DOI: 10.1108/09596110810873552
- Dey, S., Ghosh, S., Datta, B., & Barai, P. (2017). A study on the antecedents and consequences of customer delight. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1/2), S. 47-61. DOI: 10.1080/14783363.2015.1049146
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), S. 116-122.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer. Abgerufen von: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-41089-5>.
- Finn, A. (2005). Reassessing the Foundations of Customer Delight. *Journal of Service Research*, 8(2), S. 103-116. DOI: 10.1177/1094670505279340
- Finn, A. (2012). Customer Delight: Distinct Construct or Zone of Nonlinear Response to Customer Satisfaction? *Journal of Service Research*, 15(1), S. 99-110. DOI: 10.1177/1094670511425698
- Frost, I. (2017). *Statistische Testverfahren, Signifikanz und p-Werte: Allgemeine Prinzipien verstehen und Ergebnisse angemessen interpretieren*. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-16258-0
- Goswami, S., & Sarma, M. K. (2014). Management of Guest Delight in Hotels: An Exploratory Study. *Vision*, 18(1), S. 29-45. DOI: 10.1177/0972262913517330
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), S. 65-89. DOI: 10.1177/1094670504266138
- Guchait, P., Kim, M. G., & Roseman, M. G. (2014). Error Management at Multiple Organizational Levels: Impact on Customer Self-Esteem and Delight. *Journal of Food-service Business Research*, 17(5), S. 450-471. DOI: 10.1080/15378020.2014.967565
- Hasan, S. A., Subhani, M. I., & Raheem, S. (2011). Measuring Customer Delight: A Model for Banking Industry. *European Journal of Social Sciences*, 22(4), S. 510-518.

- Hoyle, R., Harris, M., & Judd, C. (2002). *Research methods in social relations*. 7. Auflage. Belmont: Wadsworth.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer.
- Johnston, R. (2004). Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality*, 14(2/3), S. 129-133. DOI: 10.1108/09604520410528554
- Kageyama, Y., & Barreda, A. A. (2018). Customer Delight, Repurchase Intentions and the Mediating Effect of Positive Word of Mouth. *Journal of Research in Marketing*, 9(3), S. 733-738. DOI: 10.17722/jorm.v9i3.247
- Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, 9(6), S. 431-443. DOI: 10.1080/0954412988370
- Keiningham, T. L., Goddard, M. K. M., Vavra, T. G., & Iaci, A. J. (1999). Customer delight and the bottom line. *Marketing Management*, 8(3), S. 57-63.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), S. 105-121.
- Kim, M. G., & Mattila, A. S. (2013). Does a surprise strategy need words? The effect of explanations for a surprise strategy on customer delight and expectations. *Journal of Services Marketing*, 27(5), S. 361-370. DOI: 10.1108/JSM-01-2012-0008
- Kim, M., Vogt, C. A., & Knutson, B. J. (2015). Relationships Among Customer Satisfaction, Delight, and Loyalty in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), S. 170-197. DOI: 10.1177/1096348012471376
- Kumar, A., & Iyer, R. (2001). Role of Interpersonal Factors in Delighting Customers. *Marketing Management Journal*, 11(1), S. 49-57.
- Kumar, A., Olshavsky, R. W., & King, M. F. (2001). Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, S. 14-26.
- Kuss, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2014). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kwong, K. K., & Yau, O. H. M. (2002). The Conceptualization of Customer Delight: A Research Framework. *Asia Pasific Management Review*, 7(2), S. 255-266.
- Lee, S. A., & Shea, L. (2015). Investigating the Key Routes to Customers' Delightful Moments in the Hotel Context. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(5), S. 532-553. DOI: 10.1080/19368623.2014.925840
- Lück, D., & Landrock, U. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der quantitativen Sozialforschung. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. S. 457-471. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4_32
- Ludwig, N. L., Heidenreich, S., Kraemer, T., & Gouthier, M. (2017). Customer delight: universal remedy or a double-edged sword? *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), S. 22-45. DOI: 10.1108/JSTP-08-2015-0197
- Ma, J., Gao, J., Scott, N., & Ding, P. (2013). Customer delight from theme park experiences: The Antecedents of Delight based on Cognitive Appraisal Theory. *Annals of Tourism Research*, 42, S. 359-381. DOI: 10.1016/j.annals.2013.02.018
- Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Zehrer, A. (2011). Understanding Customer Delight: An Application of Travel Blog Analysis. *Journal of Travel Research*, 50(5), S. 535-545. DOI: 10.1177/0047287510379162
- McNeilly, K. M., & Feldman Barr, T. (2006). I love my accountants – they're wonderful: understanding customer delight in the professional services arena. *Journal of Services Marketing*, 20(3), S. 152-159. DOI: 10.1108/08876040610665607
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), S. 460-469. DOI: 10.2307/3150499
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), S. 311-336. DOI: 10.1016/S0022-4359(97)90021-X
- Pallas, F., Groening, C., & Mittal, V. (2014). Allocation of Resources to Customer Satisfaction and Delight Based on Utilitarian and Hedonic Benefits. *Journal of Research in Marketing*, 2(1), S. 106-112.

- PIDAS & ZHAW (2017). *Benchmark-Studie: Kundenservice im digitalen Zeitalter*. Abgerufen von: <https://www.pidas.com/de/benchmark-studie>.
- Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. Abgerufen von: https://books.google.ch/books?hl=de&lr=&id=5hs-tyR-rSXXMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=pine+gilmore+1999&ots=ILn5-BhMg9&sig=1LW7cbTfDdJtYxQsy_Xc9AJ2SKU#v=onepage&q=pine%20gilmore%201999&f=false.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), S. 879-903. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rammstedt, B. (2010). Reliabilität, Validität, Objektivität. In: C. Wolf & H. Best (Hrsg.): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. S. 239-258. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen von: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92038-2_11.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81, S. 46-54.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), S. 86-94. DOI: 10.1177/0092070300281008
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). The Kano Model: How To Delight Your Customers. *Journal of Product & Brand Management*, 5(2), S. 6-19. DOI: 10.1108/10610429610119469
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review*, 41(1), S. 35-45.
- Shaheen, M., Zeba, F., & Mohanty, P. K. (2018). Can Engaged and Positive Employees Delight Customers? *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), S. 103-122. DOI: 10.1177/1523422317741886
- Spiess, J., T'Joens, Y., Dragnea, R., Spencer, P., & Philippart, L. (2014). Using Big Data to Improve Customer Experience and Business Performance. *Bell Labs Technical Journal*, 18(4), S. 3-17. DOI: 10.1002/bltj.21642

- Swanson, S. R., & Davis, J. C. (2012). Delight and Outrage in the Performing Arts: A Critical Incidence Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(3), S. 263-278. DOI: 10.2753/MTP1069-6679200302
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014b). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, S. 255-262. DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.09.007
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014a). Are there gender differences in what drives customer delight? *Tourism Review*, 69(4), 297-309. DOI: 10.1108/TR-04-2014-0012
- Torres, E. N., & Kline, S. (2006). From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), S. 290-301. DOI: 10.1108/09596110610665302
- Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), S. 642-659. DOI: 10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228
- Torres, E. N., & Ronzoni, G. (2018). The evolution of the customer delight construct: Prior research, current measurement, and directions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), S. 57-75. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2016-0528
- Universität Zürich (2018a). *Multiple Regressionsanalyse. Methodenberatung*. Abgerufen von: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/mreg.html.
- Universität Zürich (2018b). *Dependenzanalyse. Methodenberatung*. Abgerufen von: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/dependenz.html.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), S. 1-17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Verband Schweizerischer Kantonalbanken (2019). Die Kantonalbanken – eine schweizerische Bankengruppe. Abgerufen von: <https://www.kantonalbank.ch/de-CH/Kantonalbanken>.
- Verma, H. V. (2003). Customer Outrage and Delight. *Journal of Services Research*, 3(1), S. 119-133.

- Wang, X. (2011). The Effect of Unrelated Supporting Service Quality on Consumer Delight, Satisfaction, and Repurchase Intentions. *Journal of Service Research*, 14(2), S. 149-163. DOI: 10.1177/1094670511400722
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), S. 84-91. DOI: 10.1086/209243
- Yang, C.-C. (2011). Identification of customer delight for quality attributes and its applications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(1), S. 83-98. DOI: 10.1080/14783363.2010.532341

8 ANHANG

8.1 ANHANG A: EXZERPT	IX
8.2 ANHANG B: FRAGEBOGEN	XV
8.3 ANHANG C: OPERATIONALISIERUNG CUSTOMER DELIGHT	XX
8.4 ANHANG D: DESKRIPTIVE ANALYSE.....	XXI
8.4.1 Stichprobe	XXI
8.4.2 Gruppenunterschiede	XXIII
8.4.2.1 Geschlechterunterschiede	XXIII
8.4.2.2 Branchenunterschiede.....	XXIV
8.4.2.3 Unternehmensunterschiede.....	XXVII
8.5 ANHANG E: REGRESSIONSANALYSE.....	XXXVI
8.5.1 Voraussetzungen für die Regressionsanalyse.....	XXXVI
8.5.2 Regressionsmodell Gesamt.....	XLII
8.5.3 Regressionsmodell nach Branchen.....	XLIV
8.5.4 Treiber Offen	L
8.6 ANHANG F: DISKRIMINANZANALYSE.....	LIII
8.7 ANHANG G: WEITERFÜHRENDE ANALYSEN	LIV
8.7.1 Erwartungshaltung	LIV
8.7.2 Zusammenhang Customer Delight und NPS.....	LIV
8.7.3 Benchmarking.....	LVI
8.8 WAHRHEITSERKLÄRUNG	LVIII

8.1 Anhang A: Exzerpt

Kurzbeleg	Art der Forschung und Branche	Parameter	Resultate und Fazit
Oliver et al. (1997)	Quantitativ, Dienstleistung	Erstes Paper zu Customer Delight. Untersuchung im Dienstleistungssektor anhand dem kognitiven Weg (Disconfirmation Model). Zwei Studien wurden durchgeführt: in einem Wildtier-Themenpark und bei einem Symphoniekonzert. Erwartung: Überraschung, Erregung und positiver Affekt führen zu Customer Delight und damit zu Verhaltensabsichten.	Zwei unterschiedliche Resultate: <ul style="list-style-type: none"> Themenpark: Überraschung → Erregung → positiver Affekt → Delight Symphoniekonzert: Positiver Affekt → Delight → Verhaltensabsicht Mögliche Gründe für den inkonsistenten Effekt von Überraschung und Erregung: <ul style="list-style-type: none"> unterschiedlichen Messung von überraschendem Konsum (überraschendes Level von Zufriedenheit vs. von Performance) Datenartefakte
Schneider & Bowen (1999)	Konzeptionell, Marketing allgemein	Needs Based Model: Einsicht in das emotionale Empfinden und die emotionalen Reaktionen der Kunden. 3 Basis-Bedürfnisse: <ul style="list-style-type: none"> Sicherheit Gerechtigkeit Selbstwert 	Customer Delight als Emotion, die auf drei Bedürfnissen basiert. Dieses Model setzt den Fokus auf die Kunden als Personen mit menschlichen Grundbedürfnissen (im Gegensatz zum Disconfirmation Model, welches den Fokus auf den Service und die Erwartungshaltung setzt).
Rust & Oliver (2000)	Konzeptionell, Marketing allgemein	Mathematisches Modell, um zusätzlich anfallende Kosten und Vorteile einer Customer-Delight-Strategie aufzuzeigen.	Customer Delight erhöht die Erwartungshaltung der Kunden und macht es dadurch schwieriger, diese in Zukunft zu begeistern. Gleichzeitig wird aber auch die Wiederkaufsabsicht erhöht. Unternehmen, welche Kunden nicht begeistern, verlieren mehr, indem ihre Kunden zu Unternehmen abwandern, welche die Kunden begeistern.
Kumar & Iyer (2001)	Quantitativ, Autoindustrie	Mit telefonischen Interviews wurde abgefragt, wie sich dienstleistungsspezifische sowie zwischenmenschliche Faktoren auf Zufriedenheit sowie Begeisterung auswirken.	Aspekte des zwischenmenschlichen Verhaltens eines Dienstleisters sind viel besser in der Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und -begeisterung, als Serviceeigenschaften. Demnach tragen interpersonelle Aspekte wie allgemeine Einstellung und Hilfsbereitschaft sowie Erklärungen gegenüber den Kunden für den benötigten Auto-Service am meisten zu Customer Delight bei.
Kumar et al. (2001)	Quantitativ, Marketing allgemein	Anhand zwölf Paaren von Emotionen/Gefühlen wurde untersucht, was als Customer Delight zu identifizieren ist (Replikation der Studie von Plutchik, 1980).	Zwei Konzeptualisierungen von Customer Delight: 25% empfanden Delight als Kombination von Freude und Überraschung. Fast dreimal so viele Probanden (ca. 2/3) gaben an, dass sie begeistert sind, ohne überrascht zu sein/werden.
Verma (2003)	Qualitativ, Marketing allgemein	Mittels Critical Incident Technique wurde untersucht, welche Treiber zu Customer Delight führen.	Bei den Identifizierten Treiber handelt es sich um: <ul style="list-style-type: none"> Höflichkeit, Respekt, Freundlichkeit, Rücksichtnahme Problemlösung Persönliches Interesse an Kundenproblemen und Personalisierung Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und deren Erfüllung

Kurzbeleg	Art der Forschung und Branche	Parameter	Resultate und Fazit
Kwong & Yau (2002)	Qualitativ, Marketing allgemein	Anhand von Fokusgruppengesprächen wurde ein Modell zur Messung von Customer Delight erarbeitet.	Customer Delight basiert auf fünf menschlichen Bedürfnissen: Gerechtigkeit, Wertschätzung, Sicherheit, Vertrauen und Vielfalt (drei Treiber sind analog zu Schneider & Bowen, 1999).
Arnold et al. (2005)	Qualitativ, Retail	Untersuchung mittels Critical Incident Technique, was Treiber von Customer Delight sowie schrecklichen Einkaufserlebnissen sind.	Hinsichtlich Customer Delight konnten zwei Kategorien festgestellt werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpersonell: Handlungen von Mitarbeitenden oder dem Serviceanbieter ▪ Nicht interpersonell: Produktspezifisch <p>Vor allem interpersoneller Effort und Engagement (oder das Fehlen deren) sind kritische Faktoren, die zur Unterscheidung von einem begeisternden und schrecklichen Kundenerlebnis beitragen.</p>
Berman (2005)	Konzeptuell, Dienstleistung	Literaturrecherche zu folgenden Punkten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiede von Customer Delight und Kundenzufriedenheit ▪ Messmethoden für Customer Delight ▪ Treiber von Customer Delight (anhand Literaturrecherche) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer Delight ist ein Konstrukt, welches sich signifikant von Zufriedenheit unterscheidet: Zufriedenheit ist mehr kognitiv und Begeisterung mehr affektiv. ▪ Kano Model: Die Position eines Unternehmens (Zone der Zufriedenheit oder Begeisterung) basiert auf der Erwartung der Kunden, welche sich im Zeitverlauf anpassen kann (neue Mitbewerber, vergangene Erfahrung, neue Technologien) ▪ Treiber von Customer Delight: Service-Charakteristik, -Erlebnis und After-Sales-Support
Finn (2005)	Quantitativ, Dienstleistung	Replikation der Studie von Oliver, Rust und Varki (1997) mit einem grösseren Sample anhand Website-Besuchen.	Überraschung → Erregung (→ positiver Affekt) → Delight
Torres & Kline (2006)	Konzeptuell, Gastgewerbe	Erarbeitung eines Modells für Customer Delight in der Hotelindustrie.	Customer Delight folgt auf ein Übertreffen von Erwartungen und einer Erfüllung des Bedürfnisses nach Wertschätzung. Einfluss darauf nehmen auch die Mitarbeitenden sowie das Unternehmen und die Umgebung.
Chitturi et al. (2008)	Quantitativ, Marketing allgemein	Untersuchung, inwiefern sich hedonistische oder utilitaristische Produkte auf die Kundenzufriedenheit und -begeisterung auswirken und zu Mundpropaganda und Wiederkaufsabsichten führen.	Hedonistische Produkte führen über die vorgelagerten Emotionen Aufregung und Heiterkeit zu Customer Delight und dies wiederum zu einer erhöhten Kundenloyalität resp. erhöhten Mundpropaganda und Wiederkaufsabsicht.
Crotts et al. (2008)	Qualitativ, Gastgewerbe	Identifizierung von Haupttreibern, welche zu Zufriedenheit und Begeisterung führen, anhand von neuer Erhebungsmethode durch vier Fragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwei Fragen beziehen sich auf je drei Faktoren, welche die Probanden am meisten resp. wenigsten genossen haben. ▪ Die anderen zwei Fragen decken die Dienstleistung allgemein und die Wiederkaufsabsicht ab. 	Es wurden für ein Essens- und Weinfestival spezifische Treiber identifiziert. Die wichtigsten Treiber werden identifiziert, indem ein direkter Zusammenhang von der Bewertung einer Dienstleistung, der Gesamtzufriedenheit sowie der Wiederkaufsabsicht hergestellt wird.

Kurzbeleg	Art der Forschung und Branche	Parameter	Resultate und Fazit
Barnes (2009); Barnes et al. (2011)	Qualitativ, Dienstleistung	Erste qualitative Untersuchung von Customer Delight aus Sicht der Kunden und im Dienstleistungssektor. Untersuchung mittels drei offener Fragen anhand Critical Incident Technique und der Content Analyse resp. der Kategorisierung. Folgende Fragen wurden untersucht: 1. Was repräsentiert Customer Delight? 2. Was ist die Relation von Erwartungen auf Customer Delight? 3. Wie unterscheidet sich Zufriedenheit von Begeisterung?	<ol style="list-style-type: none"> fast 80% der Faktoren sind auf die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden zurückzuführen. Die wichtigsten Faktoren sind dabei affektiv: Affekt der Mitarbeitenden, deren Effort und deren Kompetenz/Fähigkeiten. Die Mehrheit der Erwartungen wurde als tief oder moderat klassifiziert. Der signifikanteste Unterschied von Begeisterung zu Zufriedenheit macht die erlebte Reaktion der Probanden aus: psychologisch und verhaltensbezogen. <p>Der kognitive Weg (Disconfirmation Model, Frage 2) sowie der weniger untersuchte affektive Weg (Needs Based Model, Frage 1+3) sind geeignet, um Customer Delight zu evaluieren.</p>
Crotts & Magnini (2011)	Qualitativ, Gastgewerbe	Untersuchung von Bewertungen auf TripAdvisor anhand von Content Analyse, mit dem Ziel herauszufinden, ob positive Überraschung zur Konzeptualisierung von Customer Delight beiträgt.	Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass der Überraschungsfaktor ein wesentlicher Bestandteil des Customer-Delight-Konstruktes ist.
Hasan et al. (2011)	Quantitativ & Qualitativ, Bankensektor	Untersuchung von Treibern von Customer Delight anhand von Fokusinterviews. Darauf basierend wurde ein Customer-Delight-Modell mit acht Variablen erstellt, welches quantitativ getestet wurde.	<p>Alle acht Variablen leisten einen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Customer Delight:</p> <ul style="list-style-type: none"> Übermässiger Gefallen Umgehen von langwierigen Prozessen VIP-Behandlung Schnelle Rückmeldung bei Beschwerden Attraktives Ambiente Positive Gesten Fürsorgliches Verhalten Hilfsbereitschaft
Magnini et al. (2011)	Qualitativ, Gastgewerbe	Content Analyse anhand TripAdvisor, um die Treiber von Customer Delight herauszufinden.	Die häufigste Ursache für Customer Delight in der Hotellerie scheint der Kundenservice (spezifisch Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und angenehmes Auftreten), gefolgt von Sauberkeit zu sein. Darüber hinaus stellt diese Studie auch fest, dass kulturelle Unterschiede bestehen.
Wang (2011)	Quantitativ, Gastronomie	Durchführung von drei Experimenten, um herauszufinden, inwiefern unabhängige unterstützende Dienstleistungen zu Customer Delight führen.	Wenn unabhängige unterstützende Dienstleistungen positiv, für die Kunden relevant und von hoher Qualität sind, führen sie, in dem sie die Erwartungen der Kunden übertreffen, zu Begeisterung.
Yang (2011)	Quantitativ, Marketing allgemein	Feststellung, dass eine pragmatische Methode zur Messung von Customer Delight fehlt. Vor diesem Hintergrund wurde ein Modell zur Messung von Customer Delight entwickelt.	Der Customer-Delight-Barometer orientiert sich am Modell von Kano und identifiziert 28 Qualitätsmerkmale. Der Grad der Wichtigkeit für die Kunden spielt eine signifikante Rolle hinsichtlich Customer Delight.
Finn (2012)	Quantitativ, Dienstleistung	Untersuchung, ob und inwiefern Zufriedenheit und Begeisterung unterschiedlich sind.	Zufriedenheit und Begeisterung sind unterschiedlich und führen beide zu Verhaltensabsichten.

Kurzbeleg	Art der Forschung und Branche	Parameter	Resultate und Fazit
Swanson & Davis (2012)	Quantitativ, Performance-kunst	Critical Incident Technique zur Identifizierung von interpersonellen und nicht interpersonellen Treibern, die zu Customer Delight führen.	Die drei häufigsten interpersonellen Faktoren sind Sicherheit, Empathie und Reaktionsfähigkeit. Und bei den nicht interpersonellen Faktoren wurde die Performance selbst am häufigsten genannt. Zudem resultierte als Verhaltensabsicht von Customer Delight auch WOM sowie Wiederkaufsabsicht.
Bartl et al. (2013)	Quantitativ, Dienstleistung (Online)	Untersuchung, welche Treiber von Unternehmenswebsites sich auf Kundenzufriedenheit und -begeisterung auswirken und ob dies zu einer stärkeren Kaufabsicht führt.	Bei Websites hat die Begeisterung einen stärkeren Einfluss auf die Kaufabsicht, als dies die Zufriedenheit hat. Überraschung trägt zudem zu Customer Delight bei.
Kim & Mattila (2013)	Quantitativ, Dienstleistung	2x2 between-subject Experiment in der Gastronomie- und Automobilbranche, um die Auswirkung des Überraschungsfaktors und einer zusätzlichen Erklärung auf Customer Delight zu untersuchen.	Überraschung führt zu Customer Delight und wird durch Erklärung moderiert. Kommt einer Überraschung noch eine Erklärung hinzu, führt dies zu einer höheren Kundenbegeisterung.
Ma et al. (2013)	Quantitativ, Themenpark	Identifizierung was zu Customer Delight führt.	Gemäss Untersuchung führen mehrere Wege zu Kundenbegeisterung. Customer Delight kann ausgelöst werden, wenn Touristen ihr Erlebnis als unerwartet, als wichtig für ihr persönliches Wohlbefinden oder für ein besonderes Bedürfnis, als in ihrem Interesse oder als sehr zielführend bewerten.
Torres & Kline (2013)	Qualitativ, Gastgewerbe	Inhaltsanalyse von positiven Kundenfeedbacks von Hotels, um die Treiber von Customer Delight herauszufiltern. Darauf basierend wurde das ursprüngliche Modell von Torres und Kline (2006) leicht adaptiert und aktualisiert.	Die Kunden wurden mehr von der Service-Komponente, als vom Hotel selbst begeistert. Die Treiber sind Freundlichkeit und Professionalität, überzeugende Problemlösung, Erkennung der Notwendigkeit von Wertschätzung und Anerkennung der Kunden. 5 Typen von Customer Delight: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemlösung ▪ Charisma ▪ Professionalität ▪ Vergleich ▪ Erfüllung Weiter wurde die Wichtigkeit der Unternehmenskultur auf Customer Delight herausgehoben.
Goswami & Sharma (2014)	Quantitativ, Gastgewerbe	Untersuchung, inwiefern die von Rust und Oliver (2000) vorgeschlagenen Kategorien von Customer Delight, spezifisch von «reenacted» und «transitory» Delight eine Rolle im Hotelumfeld spielen.	Wenn Hotels ihre Gäste mit Service, der über die Basisdienstleistung hinausgeht, begeistern, tendieren Gäste dazu, dass sie diese auch bei ihrer nächsten Hotelbuchung erwarten. Das Resultat zeigt, dass beide Customer-Delight-Kategorien als Basis für eine Kundenbegeisterungsstrategie dienen können.
Guchait et al. (2014)	Quantitativ, Gastronomie	2x2x2 Experiment in Restaurants, um den Einfluss von Fehlermanagement und Wiedergutmachungsmaßnahmen in Form von Entschuldigungen auf drei Organisationsebenen (Frontlinie, Manager und Unternehmen) auf das Selbstwertgefühl und die Begeisterung der Kunden zu untersuchen.	Das Resultat zeigt, dass alle drei Formen der Entschuldigung das Selbstwertgefühl der Kunden erhöhen und zu Customer Delight führen.

Kurzbeleg	Art der Forschung und Branche	Parameter	Resultate und Fazit
Pallas et al. (2014)	Qualitativ, Dienstleistung	Untersuchung, inwiefern bei utilitaristischen und hedonistischen Produkten und Dienstleistungen eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und -begeisterung den Return on Investment (ROI) optimieren.	Das Resultat zeigt, dass sich bei hedonistischen Produkten und Dienstleistungen eine Investition in die Steigerung von Customer Delight lohnt, indem ein höherer ROI erzielt werden kann.
Torres et al. (2014a)	Qualitativ, Gastgewerbe	Semi-strukturierte Interviews basierend auf der Methode von Crotts et al. (2008), um Treiber von Customer Delight in Hotels und inwiefern sich diese zwischen Frauen und Männern unterscheiden zu identifizieren.	Es wurden universale Treiber von Customer Delight identifiziert sowie solche, die geschlechtsspezifisch sind. Universell sind ein zuvorkommender und flexibler Service, Freundlichkeit, Problemlösung, Flexibilität sowie Attribute des Hotels (Zimmer, Gesamtausstattung und Lage).
Torres et al. (2014b)	Qualitativ, Gastgewerbe	Semi-strukturierte Interviews mit Gästen von verschiedenen Nationalitäten, um mittels Inhaltsanalyse die universalen und die kulturell unterschiedlichen Treiber von Customer Delight in gehobenen Hotels zu identifizieren.	Gäste von verschiedenen Kulturen haben andere Präferenzen und Erwartungshaltungen hinsichtlich Hotels. Als universaler Treiber kann Freundlichkeit genannt werden. Nachfolgend die spezifischen Treiber pro Nationalität: <ul style="list-style-type: none"> ▪ USA: zuvorkommende und flexible Dienstleistung, Professionalität und Befriedigung der Bedürfnisse, insbesondere des Selbstwertgefühls ▪ Nordeuropa: zuvorkommender und flexibler Service, Problemlösung und Professionalität ▪ Kanada: Professionalität, Problemlösung und angenehme Überraschung
Beauchamp & Barnes (2015)	Qualitativ, Dienstleistung	Untersuchung anhand der Critical Incident Technique inwiefern sich Treiber von Customer Delight von den Generationen der Babyboomers und der Millennials unterscheiden und inwiefern das Geschlecht einen Einfluss auf diese Beziehung hat.	Es gibt keinen universellen Zusammenhang zwischen Alter und Customer Delight. Die Ergebnisse zeigen eine Interaktion zwischen Alter und Geschlecht, die auf signifikante Unterschiede in den Treibern von Customer Delight hinweisen, nur bei Frauen, nicht aber bei Männern. Der wichtigste Faktor bei der Schaffung von Kundenbegeisterung für Frauen ist die emotionale Komponente des Mitarbeiteraffekts.
Lee & Shea (2015)	Qualitativ, Gastgewerbe	Anhand Critical Incident Technique wurden Treiber von Customer Delight im Hotelumfeld identifiziert, sowie inwiefern Begeisterung zu Loyalität führt.	Identifiziert wurden materielle (54.3%) sowie immaterielle (45.7%) Treiber, welche zu Customer Delight führen. <p>Materielle Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ immobilienbezogene Attribute (wie Raum oder Essen und Trinken) ▪ wertbezogene Elemente (unerwartete Geschenke und Leistungen) <p>Immaterielle Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ professioneller hilfreicher Service (Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit) ▪ freundlicher Service ▪ unerwarteter Service <p>In Übereinstimmung mit früheren Studien bestätigen diese Ergebnisse den starken Zusammenhang zwischen Kundenbegeisterung und Loyalität.</p>

Kurzbeleg	Art der Forschung und Branche	Parameter	Resultate und Fazit
Barnes et al. (2016a)	Quantitativ, Retail	Verbindung von Vorläufern und Folgen von Customer Delight anhand der Untersuchung von drei, in Kontrolle des Unternehmens liegenden, Variablen (Einsatz und Expertise der Mitarbeitenden und Umgebung) und wie sich diese durch Freude und Überraschung auf Customer Delight auswirken.	Sowohl Freude als auch Überraschung führen zu Customer Delight. Der Einsatz der Mitarbeitenden hat einen stärkeren Einfluss auf Überraschung und die Expertise auf Freude. Weiter führt auch die Umgebung zu Kundenbegeisterung. Bei Stammkunden ist Freude der bessere Pfad zu Customer Delight.
Barnes et al. (2016b)	Quantitativ, Gastronomie	Untersuchung, inwiefern Empfehlungen von Servicemitarbeitenden zu Customer Delight führen können.	Empfehlungen von Mitarbeitenden führen zu Customer Delight, auch wenn sie die Erwartungshaltung der Kunden erhöhen. Empfehlungen signalisieren die Expertise der Mitarbeitenden.
Ball & Barnes (2017)	Quantitativ, Konzert	Untersuchung, was für eine positive Emotion – neben Freude und Überraschung – zu Customer Delight führt.	Das Resultat der Studie unterstreicht die hohe Korrelation zwischen Freude, Überraschung und Kundenbegeisterung, wobei Freude als Haupttreiber identifiziert wurde. Gemäss der Studie führt auch Dankbarkeit zu Customer Delight.
Dey et al. (2017)	Quantitativ, Gastronomie	Untersuchung, ob Überraschung, Interesse, Freude und Motivation zu Customer Delight und damit zu Loyalität führen.	Es wurde festgestellt, dass Überraschung, Freude, Interesse und Faszination zu Customer Delight und dies wiederum zu Kundenbindung führt.
Ludwig et al. (2017)	Quantitativ, Gastgewerbe	2x2 between-subject Experiment, um herauszufinden, ob Customer Delight den Überraschungsfaktor benötigt und ob das Fehlen eines erwarteten Mehrwertes zu einer negativen emotionalen Reaktion führt.	Überraschung ist keine notwendige Voraussetzung, um Customer Delight zu erreichen, aber ihre Präsenz stärkt die Kundenbegeisterung und wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus. Umgekehrt verursacht ein überraschendes Nichteintreten eines erwarteten Mehrwertes Verärgerung, was zu einer negativen Mundpropaganda und reduzierter Wiederkaufsabsicht führt.
Shaheen et al. (2018)	Quantitativ, Gesundheitssektor	Untersuchung inwiefern engagierte, positive und effektive Mitarbeitende Patienten im Gesundheitswesen begeistern.	Es resultiert eine signifikante und positive Beziehung zwischen Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden, deren psychologischem Kapital und Customer Delight.
Torres & Ronzoni (2018)	Literaturrecherche, Dienstleistung	Literaturüberblick zu Customer Delight anhand von 50 wissenschaftlichen Artikeln (peer review).	Übersicht von Methoden zur Operationalisierung von Customer Delight und Entwicklung eines Messinstruments für Customer Delight im Dienstleistungsbereich. Bis anhin gibt es gemäss Autoren kein allgemein akzeptiertes Messinstrument, welches auf Forschung basiert und genügend geprüft wurde.

8.2 Anhang B: Fragebogen

1 STARTSEITE

Die nachfolgende Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften durchgeführt. Es geht um das Thema Kundenbegeisterung und was in einem Dienstleistungsumfeld dazu führt.

Die Teilnahme dauert rund 6 Minuten und dient ausschliesslich wissenschaftlichen Zwecken. Ihre Angaben werden anonym ausgewertet. Rückschlüsse auf Ihre Person sind demnach nicht möglich.

Herzlichen Dank bereits für Ihre Teilnahme.

2 DEMOGRAFISCHE ANGABEN

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- ☐ weiblich
☐ männlich

Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an.

Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss?

- ☐ Obligatorische Schule
☐ Berufslehre
☐ Maturität oder Berufsmatur
☐ Bachelorstudium
☐ Masterstudium
☐ Doktorat

Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

Bitte geben Sie die PLZ Ihres Wohnortes an.

3.1 FILTER «TELEKOMMUNIKATION»

Nachfolgend geht es um Ihren Eindruck im Kontakt mit einem Telekommunikationsanbieter und wie Sie sich dabei gefühlt haben.

Ihre persönliche Meinung ist sehr wichtig – es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen daher möglichst spontan und jeweils hinsichtlich Ihrer Erfahrung.

Mit welchem Telekommunikationsanbieter waren Sie zuletzt für eine Dienstleistung in Kontakt?

- ☐ Swisscom
☐ Sunrise
☐ Salt
☐ UPC
☐ _____
☐ Keiner

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diesen Telekommunikationsanbieter Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?

überhaupt nicht wahrscheinlich					neutral					sehr wahr- scheinlich	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.2 FILTER «BANKEN»

Nachfolgend geht es um Ihren Eindruck im Kontakt mit einer Bank und wie Sie sich dabei gefühlt haben.

Ihre persönliche Meinung ist sehr wichtig – es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen daher möglichst spontan und jeweils hinsichtlich Ihrer Erfahrung.

Mit welcher Bank waren Sie zuletzt für eine Dienstleistung in Kontakt?

- ☐ UBS
- ☐ Credit Suisse
- ☐ Raiffeisen
- ☐ PostFinance
- ☐ Bank Cler
- ☐ Migros Bank
- ☐ _____
- ☐ Keine

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Bank Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?

Überhaupt nicht wahrscheinlich		neutral						sehr wahr- scheinlich		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 FILTER «HOTELLERIE»

Nachfolgend geht es um Ihren Eindruck im Kontakt mit einem Hotel und wie Sie sich dabei gefühlt haben.

Ihre persönliche Meinung ist sehr wichtig – es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen daher möglichst spontan und jeweils hinsichtlich Ihrer Erfahrung.

In welchem Hotel haben Sie zuletzt übernachtet?

- ☐ _____
- ☐ Keines

In welcher Sternekategorie befand sich das Hotel?

- ☐ 5-Stern
- ☐ 4-Stern
- ☐ 3-Stern
- ☐ 2-Stern
- ☐ 1-Stern

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Hotel Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?

überhaupt nicht wahrscheinlich		neutral						sehr wahr- scheinlich		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 FILTER «FLUGGESELLSCHAFTEN»

Nachfolgend geht es um Ihren Eindruck im Kontakt mit einer Fluggesellschaft und wie Sie sich dabei gefühlt haben.

Ihre persönliche Meinung ist sehr wichtig – es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen daher möglichst spontan und jeweils hinsichtlich Ihrer Erfahrung.

Mit welcher Fluggesellschaft sind Sie zuletzt geflogen?

- ☐ Swiss
☐ Emirates
☐ Qatar Airways
☐ Singapore Airlines
☐ Thai Airways
☐ Cathay Pacific Airways
☐ British Airways
☐ Lufthansa
☐ easyJet
☐ _____
☐ Keine

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Fluggesellschaft Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?

überhaupt nicht wahrscheinlich		neutral						sehr wahr- scheinlich		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 CUSTOMER DELIGHT

Hatten Sie im Vorhinein Erwartungen an diese Dienstleistung?

- ☐ nicht sicher
☐ keine
☐ wenige
☐ mittlere
☐ hohe

Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	7
Basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung fühlte ich mich begeistert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie die nachfolgenden Emotionen während der Dienstleistung empfunden?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	7
Freude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faszination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Euphorie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positive Überraschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dankbarkeit / Barmherzigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	7
Ich wurde individuell bedient / beraten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Bedürfnisse als Kunde wurden identifiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühlte mich als Kunde ernst genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 TREIBER

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen über die Mitarbeitenden zu?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	7
Die Mitarbeitenden waren freundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden waren empathisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden waren hilfsbereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden haben sich zusätzlich für mich eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden waren kompetent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden waren professionell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden haben einen hervorragenden Service erbracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen über die Dienstleistung zu?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	7
Das Hauptprodukt der Dienstleistung hat mich begeistert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden haben sich Zeit für mich genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wurde schnell bedient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeitenden waren flexibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie etwas Kostenloses, eine Annehmlichkeit oder ein Upgrade erhalten?

☐ Ja

☐ Nein

Lag vor oder während der Dienstleistung ein Problem vor, dass es zu Lösen galt?

☐ Ja

☐ Nein

Filter Problemlösung

Waren die Mitarbeitenden bestrebt, Ihr Problem proaktiv zu lösen?

Stimme über-
haupt nicht zu

Stimme voll
und ganz zu

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

6 TREIBER OFFEN

Gibt es weitere Faktoren, die Sie an Ihrem Dienstleistungserlebnis begeistert haben?

Wenn ja, bitte ergänzen Sie diese hier: _____

7 ENDSEITE

Die Umfrage ist somit beendet. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

8.3 Anhang C: Operationalisierung Customer Delight

Konstrukt	Variable	Operationalisierung	Ursprungsquelle
Customer Delight Emotional	Freude	Haben Sie Freude während der Dienstleistung empfunden?	(Barnes et al., 2016a, S. 282; Kumar et al., 2001, S. 17; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
	Faszination	Haben Sie Faszination während der Dienstleistung empfunden?	(Dey et al., 2017, S. 56)
	Euphorie	Haben Sie Euphorie während der Dienstleistung empfunden?	(Barnes et al., 2016a, S. 282; Kumar et al., 2001, S. 17; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
	Positive Überraschung	Haben Sie positive Überraschung während der Dienstleistung empfunden?	(Barnes et al., 2016a, S. 282; Kim et al., 2015, S. 181; Torres et al., 2014b, S. 261; Torres & Ronzoni, 2018, S. 71)
	Dankbarkeit / Barmherzigkeit	Haben Sie Dankbarkeit / Barmherzigkeit während der Dienstleistung empfunden?	(Ball & Barnes, 2017, S. 258; Kumar et al., 2001, S. 17)
-	Customer Delight Kognitiv	Hatten Sie im Vorhinein Erwartungen an diese Dienstleistung?	(Barnes, 2009, S. 89 f. Barnes et al., 2011, S. 365 f. Finn, 2005, S. 114)
-	Customer Delight Direkt	Basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung fühlte ich mich begeistert.	(Chitturi et al., 2008, S. 61; Wang, 2011, S. 161)
-	NPS	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?	(Reichheld, 2003, S. 50)

8.4 Anhang D: Deskriptive Analyse

8.4.1 Stichprobe

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	198	49.6	49.6	49.6
	männlich	201	50.4	50.4	100.0
	Gesamt	399	100.0	100.0	

Statistiken

	Alter
N	Gültig
	Fehlend
	399
	0
Mittelwert	44.82
Std.-Abweichung	17.578
Spannweite	68
Minimum	18
Maximum	86

Ausbildung

		Häu- figkeit	Absatz wie oben- Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Obligatorische Schule	15	3.8	3.8	3.8
	Berufslehre	200	50.1	50.1	53.9
	Maturität oder Berufsmatur	81	20.3	20.3	74.2
	Bachelorstudium	65	16.3	16.3	90.5
	Masterstudium	33	8.3	8.3	98.7
	Doktorat	5	1.3	1.3	100.0
	Gesamt	399	100.0	100.0	

ONEWAY deskriptive Statistiken

Alter

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Branche Telekommunikation	100	43.18	16.365	1.637	39.93	46.43	18	80
Branche Bank	100	44.55	17.160	1.716	41.15	47.95	18	86
Branche Hotel	99	45.44	18.454	1.855	41.76	49.13	19	81
Branche Fluggesellschaft	100	46.13	18.380	1.838	42.48	49.78	18	85
Gesamt	399	44.82	17.578	.880	43.09	46.55	18	86

Einfaktorielle ANOVA

Alter

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadratsumme	F	Signifikanz
			rate		
Zwischen den Gruppen	486.455	3	162.152	.523	.667
Innerhalb der Gruppen	122485.264	395	310.089		
Gesamt	122971.719	398			

Zufallsgruppe * Geschlecht Kreuztabelle

Anzahl

		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Zufallsgruppe	Branche Telekommunikation	52	48	100
	Branche Bank	52	48	100
	Branche Hotel	49	50	99
	Branche Fluggesellschaft	45	55	100
Gesamt		198	201	399

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1.308	3	.727
Likelihood-Quotient	1.309	3	.727
Zusammenhang linear-mit-linear	1.103	1	.294
Anzahl der gültigen Fälle	399		

Zufallsgruppe * Ausbildung Kreuztabelle

Anzahl

		Ausbildung						Gesamt
		Obligato- rische Schule	Berufs- lehre	Maturität oder Berufsmatur	Bachelor	Master	Doktorat	
Zufalls- gruppe	Branche Tele- kommunikation	3	49	19	20	8	1	100
	Branche Bank	3	52	20	12	12	1	100
	Branche Hotel	5	52	24	9	7	2	99
	Branche Fluggesell- schaft	4	47	18	24	6	1	100
Gesamt		15	200	81	65	33	5	399

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	14.149	15	.514
Likelihood-Quotient	14.098	15	.518
Zusammenhang linear-mit-linear	.083	1	.773
Anzahl der gültigen Fälle	399		

8.4.2 Gruppenunterschiede**8.4.2.1 Geschlechterunterschiede****Deskriptive Statistik «Geschlecht = weiblich»**

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Customer Delight	198	1	7	5.23	1.362
NPS	198	1.00	11.00	8.5354	2.18120
Gültige Werte (Listenweise)	198				

Deskriptive Statistik «Geschlecht = männlich»

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Customer Delight	201	1	7	5.08	1.240
NPS	201	1.00	11.00	8.6816	2.01447
Gültige Werte (Listenweise)	201				

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight nach Geschlecht

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2.177	1	2.177	1.285	.258
Innerhalb der Gruppen	672.875	397	1.695		
Gesamt	675.053	398			

Einfaktorielle ANOVA

NPS nach Geschlecht

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2.133	1	2.133	.484	.487
Innerhalb der Gruppen	1748.874	397	4.405		
Gesamt	1751.008	398			

8.4.2.2 Branchenunterschiede

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight Gesamt

	N	Mit- tel- wert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert		Mini- mum	Maxi- mum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
Branche Telekommu- nikation	100	4.83	1.288	.129	4.57	5.09	1	7
Branche Bank	100	5.27	1.221	.122	5.03	5.51	2	7
Branche Hotel	99	5.45	1.342	.135	5.19	5.72	2	7
Branche Fluggesell- schaft	100	5.08	1.292	.129	4.82	5.34	1	7
Gesamt	399	5.16	1.302	.065	5.03	5.29	1	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight Gesamt

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	21.327	3	7.109	4.296	.005
Innerhalb der Gruppen	653.725	395	1.655		
Gesamt	675.053	398			

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight begeisterte Kunden

	N	Mittel- wert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert		Mini- mum	Maxi- mum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
Branche Telekommu- nikation	25	6.56	.507	.101	6.35	6.77	6	7
Branche Bank	45	6.40	.495	.074	6.25	6.55	6	7
Branche Hotel	54	6.50	.505	.069	6.36	6.64	6	7
Branche Fluggesell- schaft	37	6.38	.492	.081	6.21	6.54	6	7
Gesamt	161	6.45	.499	.039	6.38	6.53	6	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight begeisterte Kunden

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.738	3	.246	.986	.401
Innerhalb der Gruppen	39.163	157	.249		
Gesamt	39.901	160			

ONEWAY deskriptive Statistiken

NPS Gesamt

	N	Mittel- wert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzin- tervall für den Mittelwert		Mini- mum	Maxi- mum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
Branche Telekommu- nikation	100	8.0900	2.17467	.21747	7.6585	8.5215	1.00	11.00
Branche Bank	100	8.6900	1.98832	.19883	8.2955	9.0845	5.00	11.00
Branche Hotel	99	8.9495	1.99169	.20017	8.5523	9.3467	1.00	11.00
Branche Fluggesell- schaft	100	8.7100	2.16163	.21616	8.2811	9.1389	1.00	11.00
Gesamt	399	8.6090	2.09750	.10501	8.4026	8.8155	1.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA**NPS Gesamt**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	40.090	3	13.363	3.085	.027
Innerhalb der Gruppen	1710.917	395	4.331		
Gesamt	1751.008	398			

ONEWAY deskriptive Statistiken**NPS Promotoren**

			Std.-		95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert			
	N	Mittelwert	Abwei- chung	Std.- Fehler	Unter- grenze	Ober- grenze	Mini- mum	Maxi- mum
Branche Telekom- munikation	30	10.6000	.49827	.09097	10.4139	10.7861	10.00	11.00
Branche Bank	43	10.6047	.49471	.07544	10.4524	10.7569	10.00	11.00
Branche Hotel	47	10.5532	.50254	.07330	10.4056	10.7007	10.00	11.00
Branche Fluggesellschaft	44	10.4318	.50106	.07554	10.2795	10.5842	10.00	11.00
Gesamt	164	10.5427	.49970	.03902	10.4656	10.6197	10.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA**NPS Promotoren**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.810	3	.270	1.083	.358
Innerhalb der Gruppen	39.892	160	.249		
Gesamt	40.701	163			

8.4.2.3 Unternehmensunterschiede

Telekommunikation**ONEWAY deskriptive Statistiken**

		95%-Konfidenzintervall für den							
			Mittel-	Std.-		Mittelwert			
		N	wert	Abwei- chung	Std.- Fehler	Unter- grenze	Ober- grenze	Mini- mum	Maxi- mum
Customer	Swisscom	46	4.96	1.282	.189	4.58	5.34	2	7
Delight	Sunrise	26	5.08	1.324	.260	4.54	5.61	2	7
	Salt	15	4.67	.976	.252	4.13	5.21	3	7
	UPC	11	4.09	1.446	.436	3.12	5.06	1	6
	Yallo	2	4.00	1.414	1.000	-8.71	16.71	3	5
	Gesamt	100	4.83	1.288	.129	4.57	5.09	1	7
NPS_To- tal_m	Swisscom	46	8.5217	1.92918	.28444	7.9488	9.0946	4.00	11.00
	Sunrise	26	8.6154	2.19229	.42994	7.7299	9.5009	3.00	11.00
	Salt	15	7.6000	1.80476	.46599	6.6006	8.5994	4.00	11.00
	UPC	11	6.2727	2.41209	.72727	4.6523	7.8932	1.00	10.00
	Yallo	2	5.0000	1.41421	1.00000	-7.7062	17.7062	4.00	6.00
	Gesamt	100	8.0900	2.17467	.21747	7.6585	8.5215	1.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA

		Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Customer Delight	Zwischen den Gruppen	10.108	4	2.527	1.559	.192
	Innerhalb der Gruppen	154.002	95	1.621		
	Gesamt	164.110	99			
NPS_Total_m	Zwischen den Gruppen	74.776	4	18.694	4.514	.002
	Innerhalb der Gruppen	393.414	95	4.141		
	Gesamt	468.190	99			

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight begeisterte Kunden

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.-Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
Swisscom	13	6.62	.506	.140	6.31	6.92	6	7
Sunrise	8	6.63	.518	.183	6.19	7.06	6	7
Salt	2	6.50	.707	.500	.15	12.85	6	7
UPC	2	6.00	.000	.000	6.00	6.00	6	6
Gesamt	25	6.56	.507	.101	6.35	6.77	6	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight begeisterte Kunden

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.708	3	.236	.909	.453
Innerhalb der Gruppen	5.452	21	.260		
Gesamt	6.160	24			

ONEWAY deskriptive Statistiken

NPS Promotoren

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.-Feh- ler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert		Minimum	Maximum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
Swisscom	17	10.5882	.50730	.12304	10.3274	10.8491	10.00	11.00
Sunrise	10	10.7000	.48305	.15275	10.3544	11.0456	10.00	11.00
Salt	2	10.5000	.70711	.50000	4.1469	16.8531	10.00	11.00
UPC	1	10.0000	10.00	10.00
Gesamt	30	10.6000	.49827	.09097	10.4139	10.7861	10.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA

NPS Promotoren

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.482	3	.161	.622	.607
Innerhalb der Gruppen	6.718	26	.258		
Gesamt	7.200	29			

Banken**ONEWAY deskriptive Statistiken**

		N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzin- tervall für den Mit- telwert		Mini- mum	Maxi- mum
						Unter- grenze	Ober- grenze		
Customer	UBS	12	5.58	1.165	.336	4.84	6.32	4	7
Delight	Credit Suisse	8	5.38	1.302	.460	4.29	6.46	3	7
	Raiffeisen	33	5.30	1.287	.224	4.85	5.76	2	7
	PostFinance	23	4.87	1.180	.246	4.36	5.38	2	7
	Migros Bank	4	5.25	1.258	.629	3.25	7.25	4	7
	7	6	5.67	1.506	.615	4.09	7.25	3	7
	Kantonal- bank	12	5.25	1.138	.329	4.53	5.97	4	7
	Valiant	2	6.00	.000	.000	6.00	6.00	6	6
	Gesamt	100	5.27	1.221	.122	5.03	5.51	2	7
NPS_To- tal_m	UBS	12	9.0833	1.88092	.54298	7.8883	10.2784	6.00	11.00
	Credit Suisse	8	9.5000	1.19523	.42258	8.5008	10.4992	8.00	11.00
	Raiffeisen	33	8.9697	1.94430	.33846	8.2803	9.6591	6.00	11.00
	PostFinance	23	7.8261	2.05939	.42941	6.9355	8.7166	5.00	11.00
	Migros Bank	4	9.0000	2.16025	1.08012	5.5626	12.4374	6.00	11.00
	7	6	8.5000	2.16795	.88506	6.2249	10.7751	6.00	11.00
	Kantonal- bank	12	8.7500	2.22077	.64108	7.3390	10.1610	6.00	11.00
	Valiant	2	8.0000	2.82843	2.00000	-17.4124	33.4124	6.00	10.00
Gesamt	100	8.6900	1.98832	.19883	8.2955	9.0845	5.00	11.00	

Einfaktorielle ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Customer Delight	Zwischen den Gruppen	7.007	7	1.001	.654	.710
	Innerhalb der Gruppen	140.703	92	1.529		
	Gesamt	147.710	99			
NPS_Total_m	Zwischen den Gruppen	28.449	7	4.064	1.030	.416
	Innerhalb der Gruppen	362.941	92	3.945		
	Gesamt	391.390	99			

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight begeisterte Kunden

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzin- tervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
UBS	7	6.43	.535	.202	5.93	6.92	6	7
Credit Suisse	5	6.20	.447	.200	5.64	6.76	6	7
Raiffeisen	15	6.47	.516	.133	6.18	6.75	6	7
PostFinance	8	6.13	.354	.125	5.83	6.42	6	7
Migros Bank	1	7.00	7	7
7	4	6.50	.577	.289	5.58	7.42	6	7
Kantonalbank	3	7.00	.000	.000	7.00	7.00	7	7
Valiant	2	6.00	.000	.000	6.00	6.00	6	6
Gesamt	45	6.40	.495	.074	6.25	6.55	6	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight begeisterte Kunden

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2.677	7	.382	1.742	.129
Innerhalb der Gruppen	8.123	37	.220		
Gesamt	10.800	44			

ONEWAY deskriptive Statistiken

NPS Promotoren

95%-Konfidenzinter-								
vall für den Mittel-								
wert								
			Std.-					
	N	Mittelwert	Abwei-	Std.-	Unter-	Ober-	Minimum	Maximum
			chung	Fehler	grenze	grenze		
UBS	6	10.6667	.51640	.21082	10.1247	11.2086	10.00	11.00
Credit Suisse	4	10.5000	.57735	.28868	9.5813	11.4187	10.00	11.00
Raiffeisen	16	10.6250	.50000	.12500	10.3586	10.8914	10.00	11.00
PostFinance	5	10.8000	.44721	.20000	10.2447	11.3553	10.00	11.00
Migros Bank	2	10.5000	.70711	.50000	4.1469	16.8531	10.00	11.00
7	3	10.3333	.57735	.33333	8.8991	11.7676	10.00	11.00
Kantonalbank	6	10.6667	.51640	.21082	10.1247	11.2086	10.00	11.00
Valiant	1	10.0000	10.00	10.00
Gesamt	43	10.6047	.49471	.07544	10.4524	10.7569	10.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA**NPS Promotoren**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.896	7	.128	.477	.844
Innerhalb der Gruppen	9.383	35	.268		
Gesamt	10.279	42			

Fluggesellschaften**ONEWAY deskriptive Statistiken**

		N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzin- tervall für den Mit- telwert		Mini- mum	Maxi- mum
						Unter- grenze	Ober- grenze		
Customer									
Delight	Swiss	44	5.25	.991	.149	4.95	5.55	3	7
	Emirates	7	5.00	1.528	.577	3.59	6.41	3	7
	Singapore Airlines	5	6.40	.548	.245	5.72	7.08	6	7
	British Airways	3	4.67	.577	.333	3.23	6.10	4	5
	Lufthansa	6	5.50	1.225	.500	4.21	6.79	4	7
	easyJet	15	4.53	1.552	.401	3.67	5.39	1	7
	10	16	4.50	1.633	.408	3.63	5.37	1	7
	Edelweiss	2	5.00	.000	.000	5.00	5.00	5	5
	Air Canada	2	6.50	.707	.500	.15	12.85	6	7
	Gesamt	100	5.08	1.292	.129	4.82	5.34	1	7
NPS_To- tal_m	Swiss	44	9.0682	1.56112	.23535	8.5936	9.5428	4.00	11.00
	Emirates	7	9.8571	1.34519	.50843	8.6131	11.1012	8.00	11.00
	Singapore Airlines	5	10.0000	.70711	.31623	9.1220	10.8780	9.00	11.00
	British Airways	3	8.0000	2.00000	1.15470	3.0317	12.9683	6.00	10.00
	Lufthansa	6	10.1667	.98319	.40139	9.1349	11.1985	9.00	11.00
	easyJet	15	8.2000	2.75681	.71181	6.6733	9.7267	1.00	11.00
	10	16	7.0000	2.92119	.73030	5.4434	8.5566	1.00	11.00
	Edelweiss	2	8.0000	2.82843	2.00000	-17.4124	33.4124	6.00	10.00
	Air Canada	2	8.5000	.70711	.50000	2.1469	14.8531	8.00	9.00
	Gesamt	100	8.7100	2.16163	.21616	8.2811	9.1389	1.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA

		Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signif- ikanz
Customer	Zwischen den Gruppen	25.510	8	3.189	2.075	.046
Delight	Innerhalb der Gruppen	139.850	91	1.537		
	Gesamt	165.360	99			
NPS_To- tal_m	Zwischen den Gruppen	89.204	8	11.151	2.718	.010
	Innerhalb der Gruppen	373.386	91	4.103		
	Gesamt	462.590	99			

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight begeisterte Kunden

					95%-Konfidenzinter- vall für den Mittelwert			
	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	Unter- grenze	Ober- grenze	Mini- mum	Maxi- mum
Swiss	18	6.22	.428	.101	6.01	6.43	6	7
Emirates	3	6.33	.577	.333	4.90	7.77	6	7
Singapore Airlines	5	6.40	.548	.245	5.72	7.08	6	7
Lufthansa	2	7.00	.000	.000	7.00	7.00	7	7
easyJet	3	6.67	.577	.333	5.23	8.10	6	7
10	4	6.50	.577	.289	5.58	7.42	6	7
Air Canada	2	6.50	.707	.500	.15	12.85	6	7
Gesamt	37	6.38	.492	.081	6.21	6.54	6	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight begeisterte Kunden

	Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	1.558	6	.260	1.091	.391
Innerhalb der Gruppen	7.144	30	.238		
Gesamt	8.703	36			

ONEWAY deskriptive Statistiken

NPS Promotoren

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert		Mini- mum	Maxi- mum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
Swiss	20	10.3000	.47016	.10513	10.0800	10.5200	10.00	11.00
Emirates	5	10.6000	.54772	.24495	9.9199	11.2801	10.00	11.00
Singapore Airlines	4	10.2500	.50000	.25000	9.4544	11.0456	10.00	11.00
British Airways	1	10.0000	10.00	10.00
Lufthansa	4	10.7500	.50000	.25000	9.9544	11.5456	10.00	11.00
easyJet	6	10.5000	.54772	.22361	9.9252	11.0748	10.00	11.00
10	3	11.0000	.00000	.00000	11.0000	11.0000	11.00	11.00
Edelweiss	1	10.0000	10.00	10.00
Gesamt	44	10.4318	.50106	.07554	10.2795	10.5842	10.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA

NPS Promotoren

	Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	2.395	7	.342	1.467	.210
Innerhalb der Gruppen	8.400	36	.233		
Gesamt	10.795	43			

Hotellerie**ONEWAY deskriptive Statistiken**

		95%-Konfidenzin- tervall für den							
		N	Mittel- wert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	Mittelwert		Mini- mum	Maxi- mum
						Unter- grenze	Ober- grenze		
Customer Delight	5-Stern	15	5.87	1.407	.363	5.09	6.65	2	7
	4-Stern	39	5.74	1.093	.175	5.39	6.10	3	7
	3-Stern	37	5.00	1.434	.236	4.52	5.48	2	7
	2-Stern	3	5.67	1.528	.882	1.87	9.46	4	7
	1-Stern	5	5.20	1.643	.735	3.16	7.24	4	7
	Gesamt	99	5.45	1.342	.135	5.19	5.72	2	7
NPS_To- tal_m	5-Stern	15	9.2000	2.65115	.68452	7.7318	10.6682	1.00	11.00
	4-Stern	39	9.2821	1.70060	.27231	8.7308	9.8333	5.00	11.00
	3-Stern	37	8.5946	1.75530	.28857	8.0093	9.1798	4.00	11.00
	2-Stern	3	8.3333	4.61880	2.66667	-3.1404	19.8071	3.00	11.00
	1-Stern	5	8.6000	1.94936	.87178	6.1796	11.0204	6.00	11.00
	Gesamt	99	8.9495	1.99169	.20017	8.5523	9.3467	1.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA

		Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Customer Delight	Zwischen den Gruppen	13.910	4	3.477	2.010	.099
	Innerhalb der Gruppen	162.636	94	1.730		
	Gesamt	176.545	98			
NPS_To- tal_m	Zwischen den Gruppen	11.664	4	2.916	.727	.576
	Innerhalb der Gruppen	377.083	94	4.012		
	Gesamt	388.747	98			

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight begeisterte Kunden

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert		Minimum	Maximum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
5-Stern	11	6.55	.522	.157	6.19	6.90	6	7
4-Stern	25	6.44	.507	.101	6.23	6.65	6	7
3-Stern	14	6.50	.519	.139	6.20	6.80	6	7
2-Stern	2	6.50	.707	.500	.15	12.85	6	7
1-Stern	2	7.00	.000	.000	7.00	7.00	7	7
Gesamt	54	6.50	.505	.069	6.36	6.64	6	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight begeisterte Kunden

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.613	4	.153	.582	.677
Innerhalb der Gruppen	12.887	49	.263		
Gesamt	13.500	53			

ONEWAY deskriptive Statistiken

NPS Promotoren

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittel- wert		Minimum	Maximum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
5-Stern	10	10.5000	.52705	.16667	10.1230	10.8770	10.00	11.00
4-Stern	21	10.5714	.50709	.11066	10.3406	10.8023	10.00	11.00
3-Stern	12	10.5000	.52223	.15076	10.1682	10.8318	10.00	11.00
2-Stern	2	11.0000	.00000	.00000	11.0000	11.0000	11.00	11.00
1-Stern	2	10.5000	.70711	.50000	4.1469	16.8531	10.00	11.00
Gesamt	47	10.5532	.50254	.07330	10.4056	10.7007	10.00	11.00

Einfaktorielle ANOVA

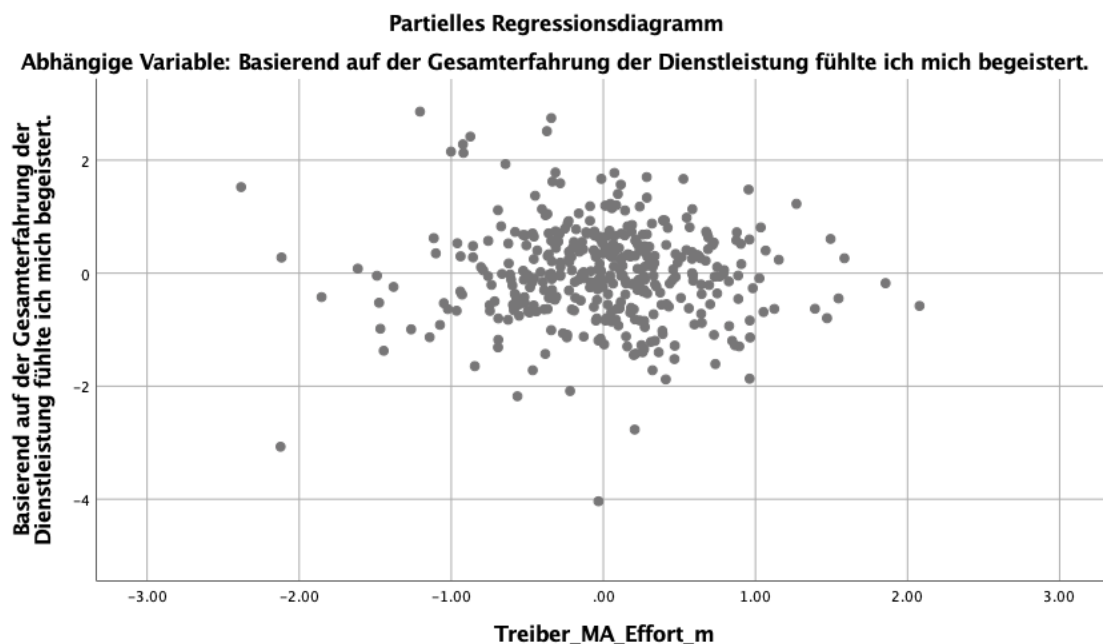
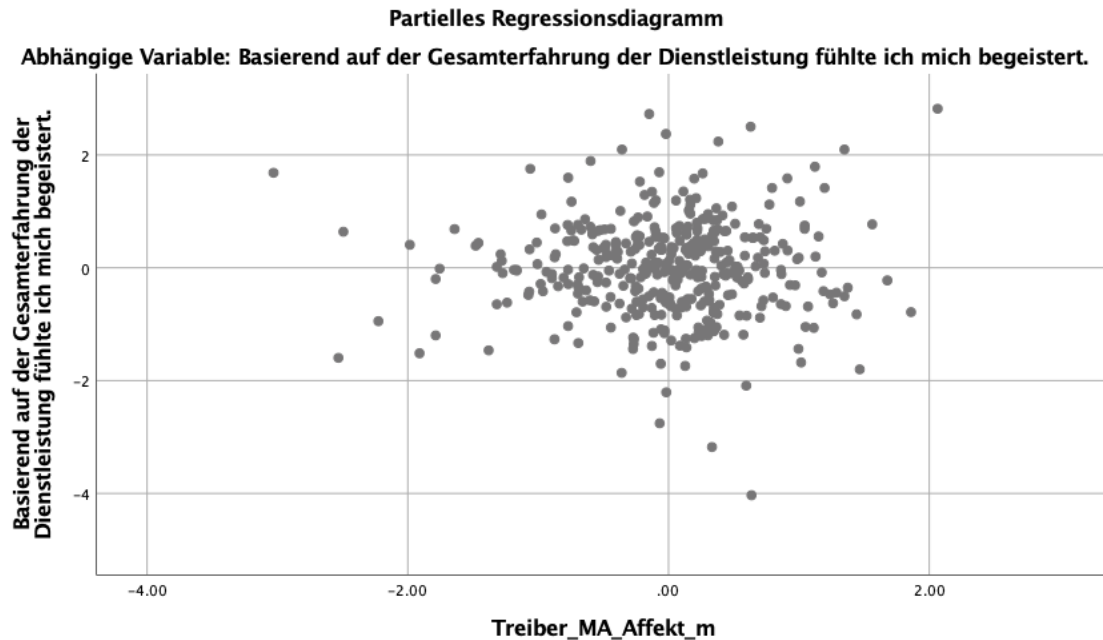
NPS Promotoren

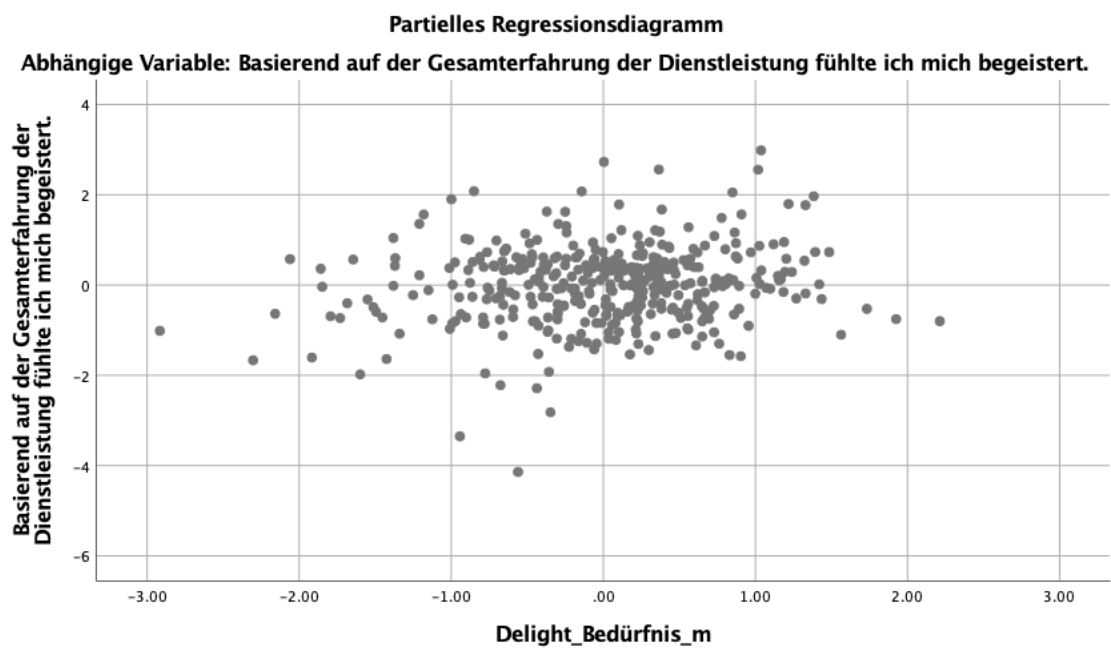
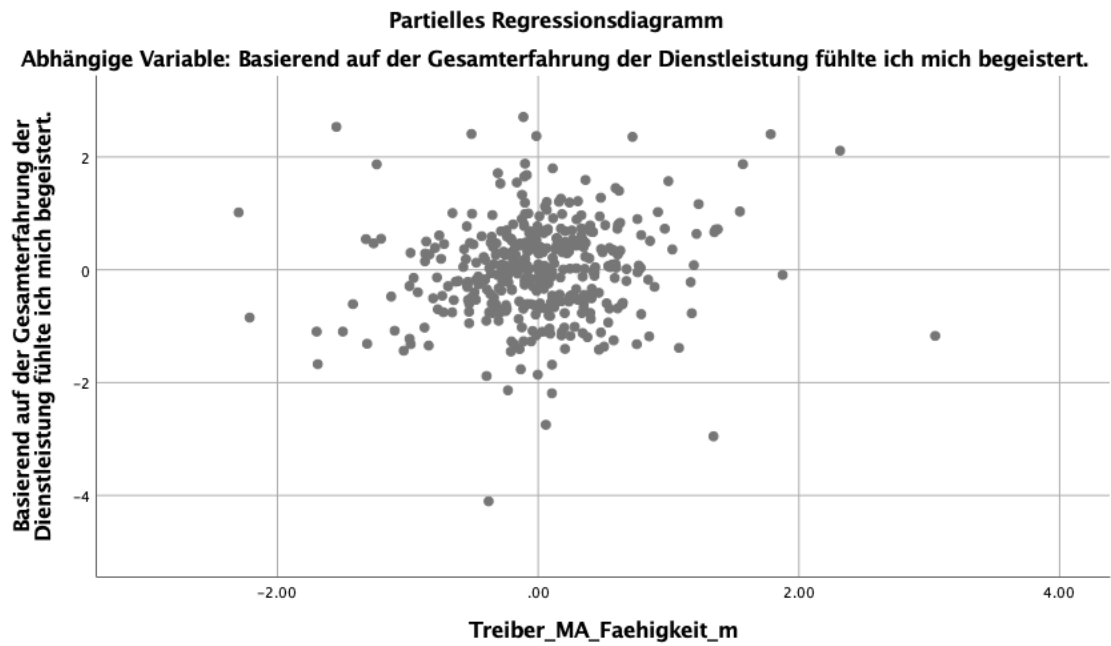
	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	.474	4	.119	.447	.774
Innerhalb der Gruppen	11.143	42	.265		
Gesamt	11.617	46			

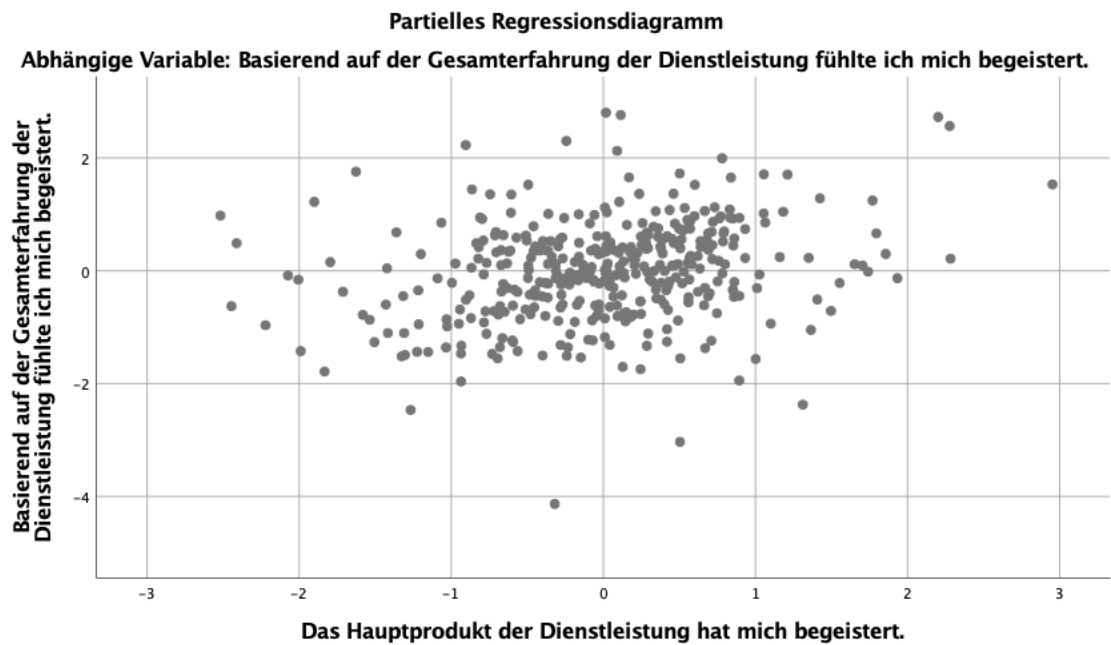
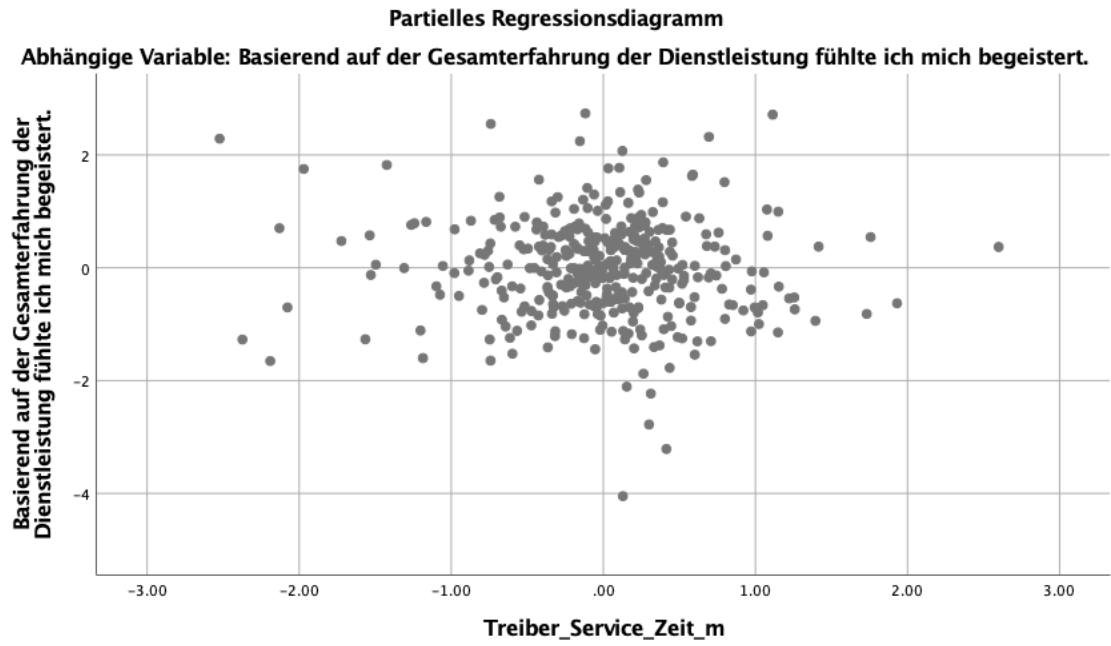
8.5 Anhang E: Regressionsanalyse

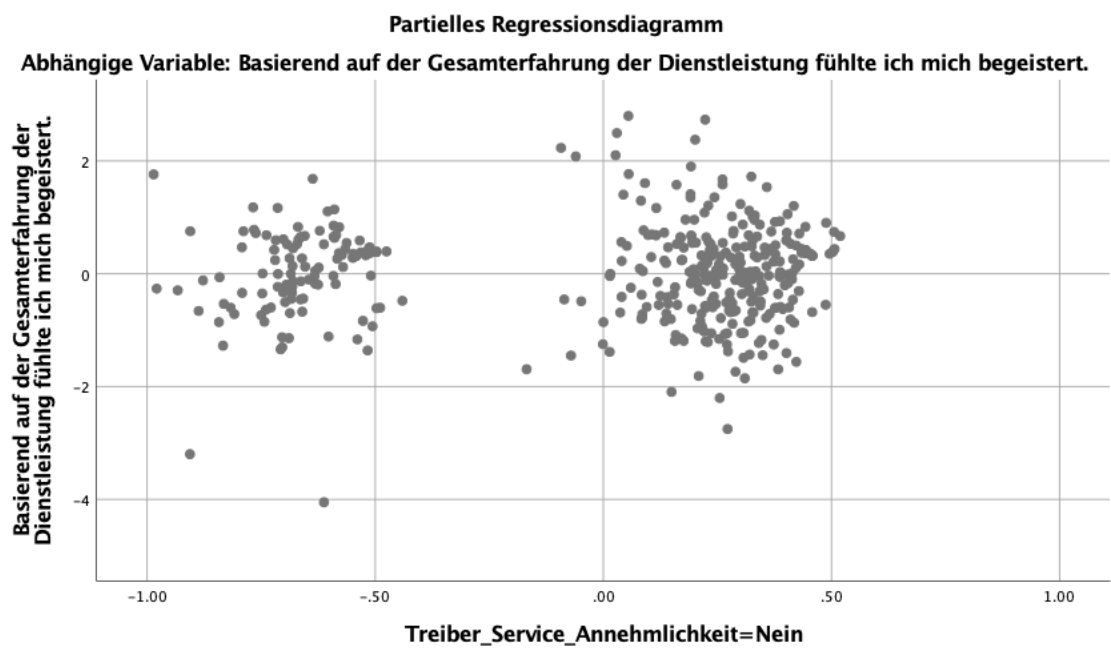
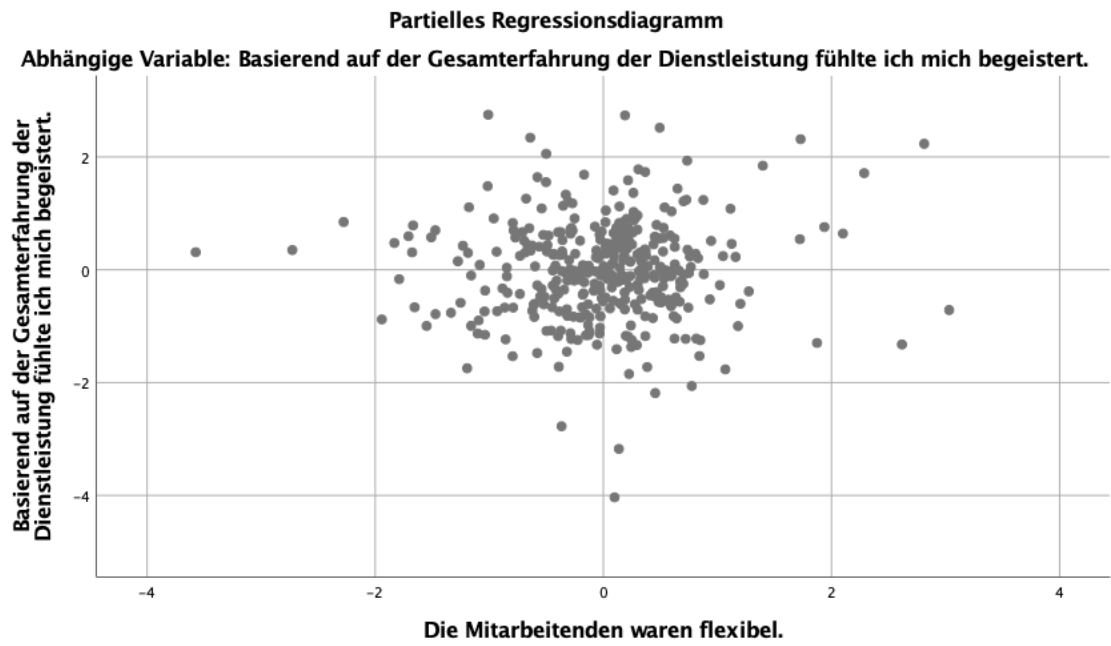
8.5.1 Voraussetzungen für die Regressionsanalyse

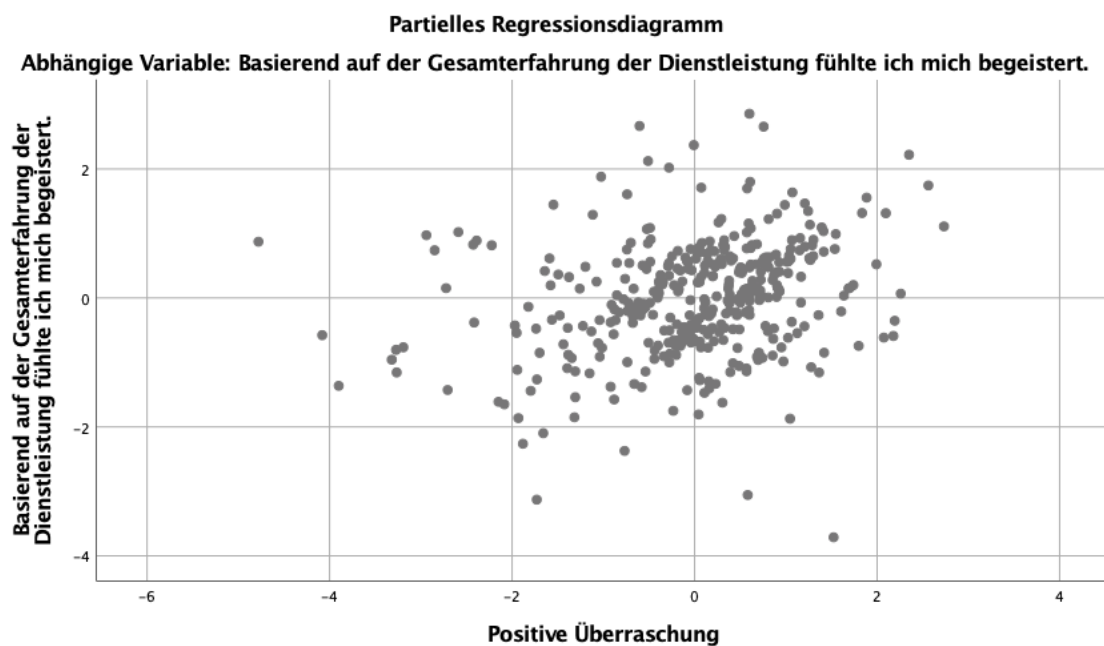
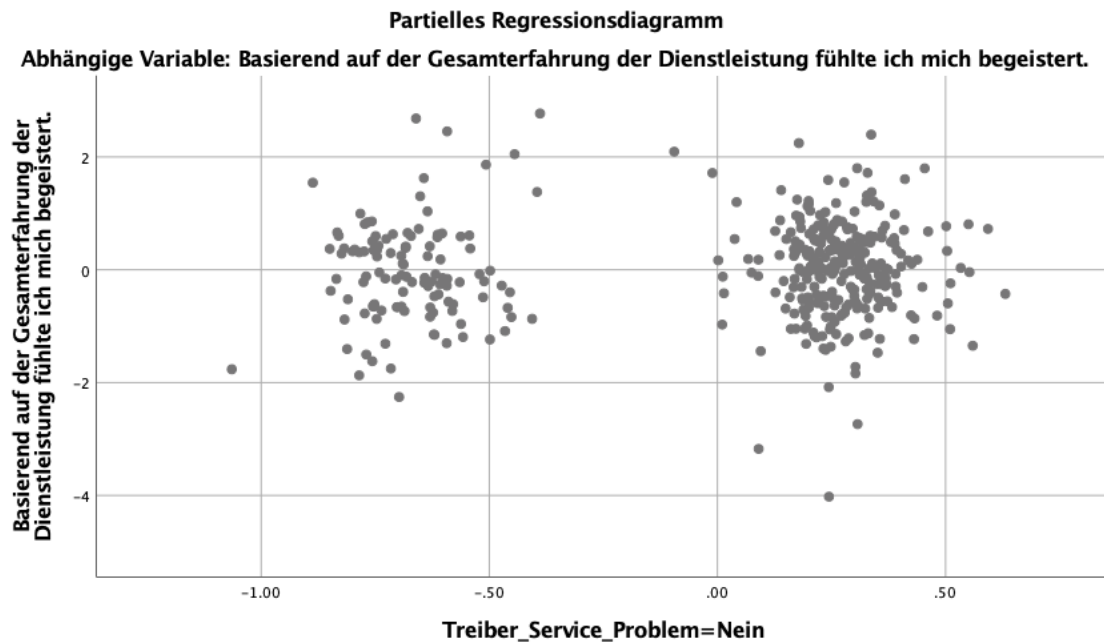
Gemäss dem partiellen Regressionsdiagramm pro Variable ist die Linearität bei allen gegeben.







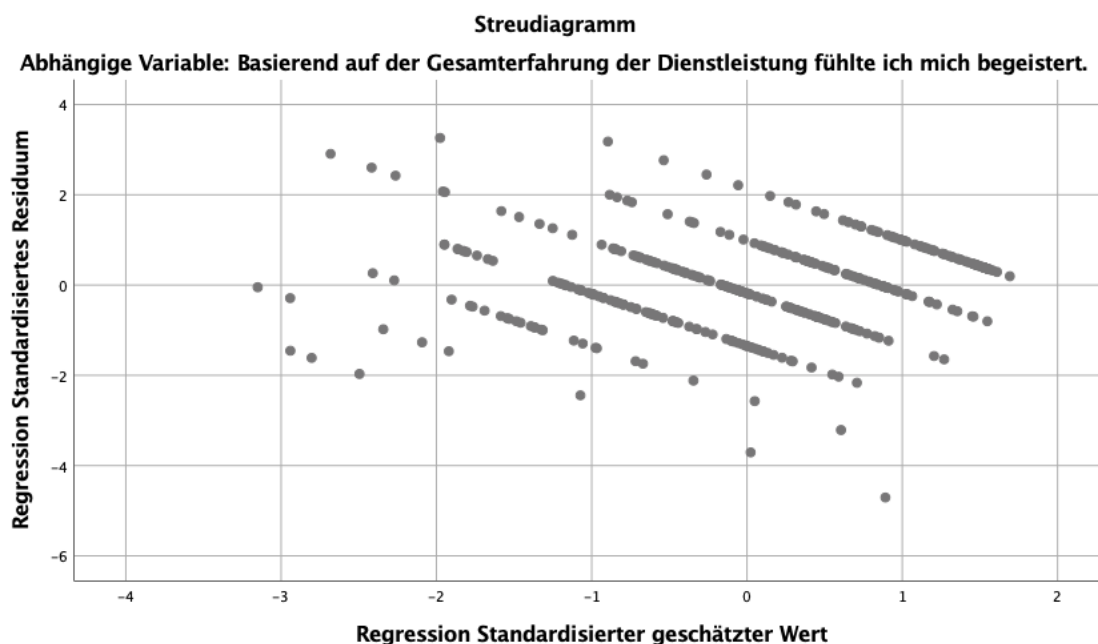




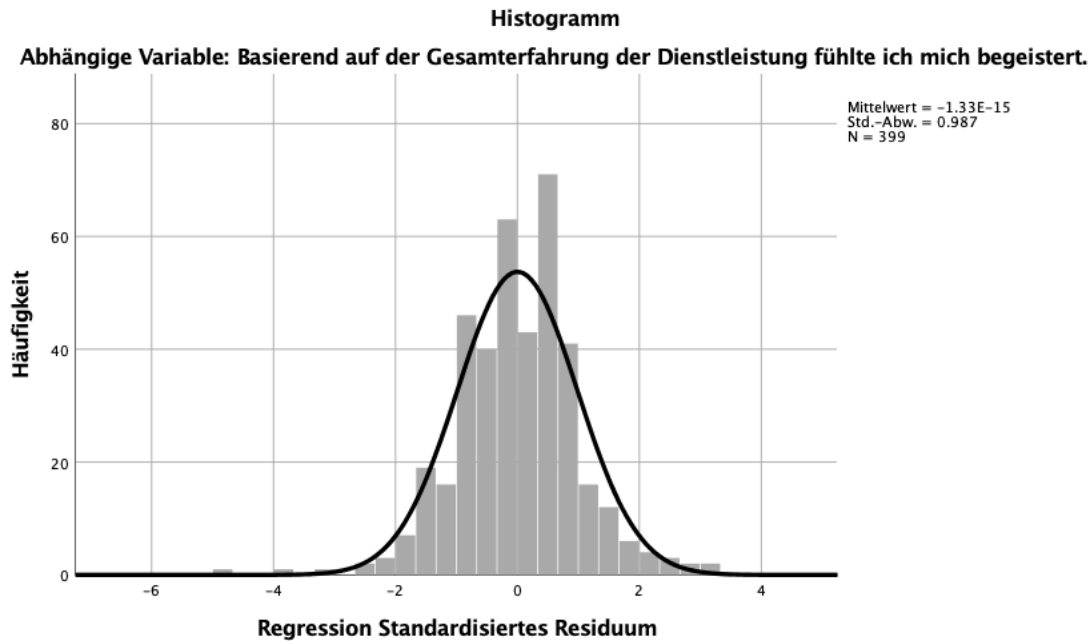
Weiter sind die Koeffizienten im postulierten Modell ebenfalls linear (Gauss-Markov-Annahme 1):

$$\text{Customer Delight} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Affekt} + \beta_2 \cdot \text{Einsatz} + \beta_3 \cdot \text{Kompetenz} + \beta_4 \cdot \text{Anerkennung} + \beta_5 \cdot \text{Zeitfaktor} + \beta_6 \cdot \text{Hauptprodukt} + \beta_7 \cdot \text{Regeln} + \beta_8 \cdot \text{Annehmlichkeiten} + \beta_9 \cdot \text{Problemlösung} + \beta_{10} \cdot \text{Überraschungsfaktor} + \varepsilon_i$$

Die Stichprobe wurde per Zufall gezogen (Gauss-Markov-Annahme 2). Zudem ist es gemäss Streudiagramm der Fehlerwerte möglich, dass der Mittelwert der Fehlerwerte ungefähr bei Null liegt (Gauss-Markov-Annahme 3). Somit sollte der geschätzte Fehler über den gesamten Wertebereich im Mittel etwa 0 sein. Zudem zeigt das Streudiagramm auch, dass alle unabhängigen Variablen Varianz aufweisen und damit die Stichprobenvariation ebenfalls gegeben ist (Gauss-Markov-Annahme 4). Grafisch weist das Modell Homoskedastizität (Gauss-Markov-Annahme 5) auf und somit weist der Fehler für jede unabhängige Variable die gleiche Varianz auf.



Weiter gilt es die Unabhängigkeit des Fehlerwertes mittels Durbin-Watson-Test zu prüfen, denn Fehlerterme verschiedener Beobachtungen sollten nicht zusammenhängen und somit keinen Einfluss aufeinander haben und dadurch keine Autokorrelation aufweisen (Universität Zürich, 2018a). Der Wert des Durbin-Watson-Tests liegt bei 1.88, was für unabhängige Fehlerwerte spricht. Anhand des Histogramms der standardisierten Residuen zeigt sich, dass die Residuen zudem normalverteilt sind und die Voraussetzung der Normalverteilung des Fehlerwerts ebenfalls erfüllt ist.



Als letztes gilt es zu prüfen, dass keine Multikollinearität, also eine Korrelation der unabhängigen Variablen untereinander, vorliegt. Dies kann anhand des Varianzinflationsfaktors (VIF) geprüft werden, welcher nicht grösser als 10 sein sollte. Diese Voraussetzung ist bei allen unabhängigen Variablen erfüllt und somit liegt keine Multikollinearität vor.

8.5.2 Regressionsmodell Gesamt

Modellzusammenfassung^b

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	.759 ^a	.577	.566	.858	1.883

a. Einflußvariablen : (Konstante), Positive Überraschung, Treiber_Service_Problem=Nein, Treiber_Service_Annehmlichkeit=Nein, Treiber_MA_Affekt_m, Die Mitarbeitenden waren flexibel., Delight_Bedürfnis_m, Das Hauptprodukt der Dienstleistung hat mich begeistert., Treiber_MA_Faehigkeit_m, Treiber_Service_Zeit_m, Treiber_MA_Effort_m

b. Abhängige Variable: Basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung fühlte ich mich begeistert.

ANOVA^a

Modell	Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	389.353	10	38.935	52.877	.000 ^b
Nicht standardisierte Residuen	285.699	388	.736		
Gesamt	675.053	398			

a. Abhängige Variable: Basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung fühlte ich mich begeistert.

b. Einflußvariablen : (Konstante), Positive Überraschung, Treiber_Service_Problem=Nein, Treiber_Service_Annehmlichkeit=Nein, Treiber_MA_Affekt_m, Die Mitarbeitenden waren flexibel., Delight_Bedürfnis_m, Das Hauptprodukt der Dienstleistung hat mich begeistert., Treiber_MA_Fähigkeit_m, Treiber_Service_Zeit_m, Treiber_MA_Effort_m

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Sig.	95,0% Konfidenzintervalle		Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient	Std.-Fehler	Beta	T		Unter-grenze	Ober-grenze	Toleranz	VIF
1 (Konstante)	1.064	.246		4.322	.000	.580	1.548		
Affekt	.011	.063	.010	.172	.864	-.113	.135	.321	3.113
Einsatz	-.052	.072	-.052	-.720	.472	-.193	.090	.210	4.755
Kompetenz	.170	.073	.159	2.320	.021	.026	.314	.231	4.332
Anerkennung	.181	.059	.185	3.075	.002	.065	.297	.302	3.312
Zeitfaktor	-.074	.070	-.072	-1.064	.288	-.212	.063	.241	4.142
Hauptprodukt	.293	.055	.319	5.311	.000	.185	.401	.301	3.317
Regen	.048	.060	.050	.786	.432	-.071	.166	.272	3.674
Annehmlichkeit=Nein	.018	.099	.006	.181	.856	-.177	.213	.921	1.085
Problem=Nein	.070	.098	.024	.712	.477	-.123	.262	.940	1.063
Überraschungsfaktor	.215	.040	.261	5.360	.000	.136	.293	.458	2.182

a. Abhängige Variable: Basierend auf der Gesamterfahrung der Dienstleistung fühlte ich mich begeistert.

8.5.3 Regressionsmodell nach Branchen

Telekommunikation

Modellzusammenfassung^{a,c}

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson- Statistik
1	.821 ^b	.674	.637	.775	2.362

a. Zufallsgruppe = Branche Telekommunikation

b. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Problem=Nein, Annehmlichkeit=Nein, Zeitfaktor, Affekt, Anerkennung, Hauptprodukt, Regeln, Kompetenz, Einsatz

c. Abhängige Variable: Customer Delight

ANOVA^{a,b}

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	110.603	10	11.060	18.397	.000 ^c
Nicht standardisierte Residuen	53.507	89	.601		
Gesamt	164.110	99			

a. Zufallsgruppe = Branche Telekommunikation

b. Abhängige Variable: Customer Delight

c. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Problem=Nein, Annehmlichkeit=Nein, Zeitfaktor, Affekt, Anerkennung, Hauptprodukt, Regeln, Kompetenz, Einsatz

Koeffizienten^{a,b}

Modell	Nicht standardis-		Standard-		Sig.	95,0% Konfi-		Kollinear-	VIF	
	ierte Koeffizienten		isierte Koeffizien-			denzintervalle				itätsstatistik
	Regres-	Std.-	Beta	T		Unter-	Ober-			
	sionskoef-	Fehler				grenze	grenze	anz		
	fizientB									
1 (Konstante)	.597	.448		1.334	.186	-.292	1.486			
Affekt	.030	.114	.028	.265	.792	-.196	.256	.334	2.997	
Einsatz	-.225	.165	-.228	-1.362	.177	-.552	.103	.131	7.621	
Kompetenz	.340	.146	.340	2.326	.022	.050	.631	.172	5.820	
Anerkennung	.136	.093	.150	1.458	.148	-.049	.321	.347	2.880	
Zeitfaktor	-.053	.123	-.056	-.432	.667	-.298	.191	.216	4.636	
Hauptprodukt	.361	.099	.423	3.657	.000	.165	.557	.273	3.659	
Regeln	.075	.131	.077	.570	.570	-.185	.334	.200	5.007	
Annehmlich-	.146	.186	.052	.783	.436	-.224	.516	.841	1.189	
keit=Nein										
Problem=Nein	.117	.173	.044	.679	.499	-.226	.461	.853	1.173	
Überraschungs-	.182	.066	.218	2.731	.008	.049	.314	.575	1.740	
faktor										

a. Zufallsgruppe = Branche Telekommunikation

b. Abhängige Variable: Customer Delight

Banken**Modellzusammenfassung^{a,c}**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	.679 ^b	.461	.400	.946	1.808

a. Zufallsgruppe = Branche Bank

b. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Problem=Nein, Annehmlichkeit=Nein, Affekt, Regeln, Hauptprodukt, Anerkennung, Einsatz, Zeitfaktor, Kompetenz

c. Abhängige Variable: Customer Delight

ANOVA^{a,b}

Modell		Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	68.057	10	6.806	7.604	.000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	79.653	89	.895		
	Gesamt	147.710	99			

a. Zufallsgruppe = Branche Bank

b. Abhängige Variable: Customer Delight

c. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Problem=Nein, Annehmlichkeit=Nein, Affekt, Regeln, Hauptprodukt, Anerkennung, Einsatz, Zeitfaktor, Kompetenz

Koeffizienten^{a,b}

Modell		Nicht standardis- ierte Koeffizien- ten		Standard- isierte Koeffizien- ten		95,0% Konfi- denzintervalle für B		Kollinearitätsstatis- tik	
		Regres- sionskoe ffizientB	Std.- Fehler	Beta	T	Sig.	Unter- grenze	Ober- grenze	Toleranz VIF
1	(Konstante)	1.334	.666		2.004	.048	.011	2.658	
	Affekt	-.076	.141	-.077	-.541	.590	-.355	.203	.299 3.339
	Einsatz	-.025	.180	-.023	-.136	.892	-.383	.334	.209 4.795
	Kompetenz	.283	.219	.245	1.289	.201	-.153	.719	.168 5.951
	Anerkennung	.303	.157	.276	1.932	.057	-.009	.614	.296 3.375
	Zeitfaktor	-.129	.202	-.112	-.637	.526	-.531	.273	.196 5.094
	Hauptprodukt	.221	.121	.236	1.829	.071	-.019	.462	.362 2.760
	Regeln	-.044	.145	-.046	-.302	.763	-.331	.244	.257 3.884
	Annehmlich- keit=Nein	-.038	.248	-.013	-.153	.879	-.531	.456	.819 1.221
	Problem=Nein	.091	.217	.035	.421	.675	-.339	.522	.861 1.161
	Über- raschungs- faktor	.194	.091	.240	2.134	.036	.013	.375	.480 2.083

a. Zufallsgruppe = Branche Bank

b. Abhängige Variable: Customer Delight

Fluggesellschaften

Modellzusammenfassung^{a,c}

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson- Statistik
1	.759 ^b	.576	.529	.887	2.076

a. Zufallsgruppe = Branche Fluggesellschaft

b. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Annehmlichkeit=Nein, Problem=Nein, Kompetenz, Regeln, Affekt, Zeitfaktor, Hauptprodukt, Anerkennung, Einsatz

c. Abhängige Variable: Customer Delight

ANOVA^{a,b}

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	95.278	10	9.528	12.100	.000 ^c
Nicht standardisierte Residuen	70.082	89	.787		
Gesamt	165.360	99			

a. Zufallsgruppe = Branche Fluggesellschaft

b. Abhängige Variable: Customer Delight

c. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Annehmlichkeit=Nein, Problem=Nein, Kompetenz, Regeln, Affekt, Zeitfaktor, Hauptprodukt, Anerkennung, Einsatz

Koeffizienten^{a,b}

Modell	Nicht standardis-		Standard-		95,0% Konfi-		Kollinearitätsstatis-	
	ierte Koeffizien-		isierte Koeffizien-		denzintervalle		tik	
	ten	ten	ten	ten	für B			
	Regres-	Std.-				Unter-	Ober-	
	sionskoe	Fehler	Beta	T	Sig.	grenze	grenze	Toleranz VIF
1 (Konstante)	1.485	.614		2.420	.018	.266	2.704	
Affekt	-.074	.155	-.060	-.478	.634	-.383	.234	.301 3.320
Einsatz	.293	.155	.284	1.892	.062	-.015	.601	.212 4.719
Kompetenz	.002	.151	.002	.015	.988	-.297	.302	.311 3.217
Anerkennung	.089	.135	.095	.662	.510	-.179	.357	.233 4.289
Zeitfaktor	-.246	.146	-.237	-1.683	.096	-.537	.045	.239 4.178
Hauptprodukt	.286	.121	.324	2.359	.020	.045	.527	.253 3.954
Regeln	.221	.110	.231	2.013	.047	.003	.440	.363 2.756
Annehmlich-	.211	.209	.073	1.006	.317	-.205	.626	.912 1.096
keit=Nein								
Problem=Nein	-.325	.380	-.065	-.855	.395	-1.081	.431	.836 1.196
Überraschungs-	.197	.086	.261	2.286	.025	.026	.369	.366 2.729
faktor								

a. Zufallsgruppe = Branche Fluggesellschaft

b. Abhängige Variable: Customer Delight

Hotellerie**Modellzusammenfassung^{a,c}**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	.816 ^b	.665	.627	.820	2.028

a. Zufallsgruppe = Branche Hotel

b. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Problem=Nein, Annehmlichkeit=Nein, Affekt, Regeln, Hauptprodukt, Anerkennung, Einsatz, Kompetenz, Zeitfaktor

c. Abhängige Variable: Customer Delight

ANOVA^{a,b}

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	117.424	10	11.742	17.478	.000 ^c
	Nicht standardisierte Residuen	59.121	88	.672		
	Gesamt	176.545	98			

a. Zufallsgruppe = Branche Hotel

b. Abhängige Variable: Customer Delight

c. Einflußvariablen : (Konstante), Überraschungsfaktor, Problem=Nein, Annehmlichkeit=Nein, Affekt, Regeln, Hauptprodukt, Anerkennung, Einsatz, Kompetenz, Zeitfaktor

Koeffizienten^{a,b}

		Nicht standardis-		Stand-		95,0% Konfidenzin-		Kollinear-	
		ierte Koeffizien-		ardis- ierte Koeffi-		tervalle für B		itätsstatistik	
		ten		zienten					
		Regres-							
		sionskoe	Std.-						
Modell		ffizientB	Fehler	Beta	T	Sig.	Unter-	Ober-	Toler-
							grenze	grenze	anz
1	(Konstante)	1.086	.491		2.213	.029	.111	2.061	
	Affekt	.146	.139	.141	1.052	.296	-.130	.423	.211
	Einsatz	-.353	.153	-.386	-2.299	.024	-.658	-.048	.135
	Kompetenz	-.055	.165	-.057	-.335	.739	-.384	.273	.131
	Anerkennung	.261	.174	.244	1.498	.138	-.085	.608	.143
	Zeitfaktor	.077	.230	.070	.334	.739	-.381	.535	.087
	Hauptprodukt	.268	.125	.272	2.146	.035	.020	.517	.237
	Regeln	.077	.153	.082	.503	.616	-.227	.380	.142
	Annehmlich-	-.158	.199	-.056	-.798	.427	-.553	.236	.764
	keit=Nein								
	Problem=Nein	-.210	.267	-.053	-.786	.434	-.740	.320	.836
	Überraschungs-	.459	.108	.489	4.267	.000	.245	.673	.290
	faktor								

a. Zufallsgruppe = Branche Hotel

b. Abhängige Variable: Customer Delight

8.5.4 Treiber Offen

		N	Bestehende Treiber- kategorie	Zusätzliche Treiber
Telekommunikation				
Gültig	-99	86	-	-
	Beratung	1	Kompetenz	
	Das neue in mobile go Abo ist sehr toll ich zahle weniger als vorher und habe mehr Leistung	1	Hauptprodukt	Preis-Leistung
	Dass der Router trotz falscher Lieferung installiert werden konnte und funktioniert	1	Problemlösung	
	Die neue Box	1	Hauptprodukt	
	Frage zu Netzausbau	1	Kompetenz	
	Freundlich	1	Affekt	
	Guter Kundendienst	1	Kompetenz	
	Preis	1		Preis-Leistung
	Schnell	1	Zeitfaktor	
	Sehr freundlich und aufmerksam	1	Affekt / Einsatz	
	Seit Jahrzehnten Kunde bei Swisscom wurde noch NIE enttäuscht	1		Gesamteindruck
	Sie haben sehr viele offene Fragen gestellt	1	Kompetenz	
	Sie sind sehr nett und haben immer telefoniert und gefragt ob wir mit dem Service zufrieden sind	1	Affekt / Einsatz	
	viele Infos gegeben	1	Kompetenz	
Banken				
Gültig	-99	83	-	-
	Credit Agricole next Bank zahlt den zweitbesten Zins in der Schweiz BSI bester Zins aber Haken Grund war FKB verlangte Franken fünfzig für Lesegerät	1		Preis-Leistung
	Das gesamte auftreten der Bank	1		Gesamteindruck
	Das ich sehr ernst genommen wurde und mein Problem schnell gelöst wurde	1	Anerkennung / Problemlösung / Zeitfaktor	
	Die Kompetenz	1	Kompetenz	
	Einfach eine gute Bank	1		Gesamteindruck
	Freundlich, nett	1	Affekt	
	Freundlichkeit	1	Affekt	
	Ich habe selber dort gearbeitet	1		Persönlicher Bezug
	Ich musste nicht mal mehr zur Bank gehen sondern konnte alles mittels Internet und Videoverbindung lösen	1	Hauptprodukt	
	Ist eine gute Bank	1		Gesamteindruck

Mein Anliegen wurde schnell und unkompliziert gelöst	1	Zeitfaktor	
Mitgliedschaft	1		Persönlicher Bezug
Nur das die Mitarbeiter sehr freundlich waren im Umgang mit uns Kunden	1	Affekt	
Schnell erledigt	1	Zeitfaktor	
Schnelle Post, Artikel wird schnell geliefert	1	Zeitfaktor	
Sehr kompetente Leute	1	Kompetenz	
Wurde geholfen	1	Einsatz	

Fluggesellschaften

Gültig -99	87	-	-
Adreiachzig Experience, breite Sitze, Internet, Live TV, Beinfreiheit	1	Hauptprodukt	Ausstattung
Alles klar	1		Gesamteindruck
Alles war sehr gut	1		Gesamteindruck
Allgemein das Platzangebot	1	Hauptprodukt	Ausstattung
Das ganze Personal war top	1	Affekt / Einsatz / Kompetenz	
Der gute Bordservice	1	Kompetenz	
Gute Atmosphäre	1		Atmosphäre
Man kannte meinen Namen weil ich schon öfter mit easyJet geflogen bin	1	Anerkennung	
Preis	1		Preis-Leistung
Reisen mit Baby, da hat man einige Vorteile	1	Regeln umgehen	
Singapore ist in allen Punkten die beste Airline der Welt	1		Gesamteindruck
Viel Humor	1	Affekt	Humor
War ein schöner und angenehmer Flug	1		Gesamteindruck

Hotellerie

Gültig -99	72	-	-
Alles vom Feinsten	1		Gesamteindruck
Aussicht	1		Aussicht
Aussicht, Ruhe und das Personal steht hinter dem Betrieb	1	Kompetenz	Aussicht
Behinderter aus unserer Gruppe vorzüglich unterstützt	1	Einsatz	
das Preis- und Leistungsverhältnis	1		Preis-Leistung
Das Zimmer und der Ausblick	1	Hauptprodukt	Aussicht
Die Dusche wurde geflickt damit sie brauchbar war	1	Problemlösung	
Gute Lage	1		Lage
Gutes Buffet (Frühstück)	1		Essen

Gutes Essen	1		Essen
Ja, Schokolade auf dem Kissen	1	Annehmlichkeit	
Kaffeemaschine	1		Ausstattung
Lage	1		Lage
Mein Sohn hat ein Buch bekommen	1	Annehmlichkeit	
Modern	1		Attraktives Ambiente
Netter, freundlicher Empfang	1	Affekt	
Nette und höfliche Begrüssung aller Mitarbeitenden bis hin zum Reinigungspersonal	1	Affekt	
Reibungslose Abwicklung	1	Kompetenz	
Sehr Günstig	1		Preis-Leistung
Sie konnten alle Sprachen	1	Kompetenz	
Sie waren sehr freundlich	1	Affekt	
Sie waren sehr zuvorkommend	1	Affekt	
Spontanität	1		
Von der Sauberkeit überrascht	1	Überraschungsfaktor	Sauberkeit
Wellness und direkter Weg zu Bad	1		Ausstattung
Wenn man sie brauchte, sind sie da gewesen	1	Einsatz	
Wirklich all inklusive	1	Hauptprodukt	

8.6 Anhang F: Diskriminanzanalyse

Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	.723	100.0	100.0	.648

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion
	1
Affekt	.082
Einsatz	-.082
Kompetenz	.401
Anerkennung	.257
Zeitfaktor	-.299
Hauptprodukt	.315
Regeln	.114
Annehmlichkeit=Nein	-.090
Problem=Nein	.003
Überraschungsfaktor	.416

Klassifizierungsergebnisse

		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		Gesamt
		1.00	2.00	
Original	Delight_Groupen			
	Anzahl	1.00	2.00	
		184	54	238
		21	140	161
	%	77.3	22.7	100.0
		13.0	87.0	100.0

8.7 Anhang G: Weiterführende Analysen

8.7.1 Erwartungshaltung

ONEWAY deskriptive Statistiken

Customer Delight

	N	Mittelwert	Std.- Abwei- chung	Std.- Fehler	95%-Konfidenzinter- vall für den Mittelwert		Mini- mum	Maxi- mum
					Unter- grenze	Ober- grenze		
nicht sicher	4	5.75	1.500	.750	3.36	8.14	4	7
keine	39	5.08	1.384	.222	4.63	5.53	1	7
wenige	77	4.77	1.255	.143	4.48	5.05	1	7
mittlere	195	5.04	1.224	.088	4.86	5.21	1	7
hohe	84	5.81	1.266	.138	5.53	6.08	2	7
Gesamt	399	5.16	1.302	.065	5.03	5.29	1	7

Einfaktorielle ANOVA

Customer Delight

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	52.040	4	13.010	8.228	.000
Innerhalb der Gruppen	623.013	394	1.581		
Gesamt	675.053	398			

8.7.2 Zusammenhang Customer Delight und NPS

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Wat- son-Statistik
1	.678	.459	.458	1.54462	1.911

ANOVA

Modell	Quad- ratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	803.828	1	803.828	336.916	.000
Nicht standardisierte Residuen	947.180	397	2.386		
Gesamt	1751.008	398			

Koeffizienten

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Stand-ardisierte Koeffi-zienten	T	Sig.	Kollinear-itätsstatistik	
	Regres-sionskoeffi-zientB	Std.-Fehler	Beta			Toleranz	VIF
1 (Konstante)	2.981	.316		9.425	.000		
Customer Delight	1.091	.059	.678	18.355	.000	1.000	1.000

8.7.3 Benchmarking

	Customer Delight			Begeisterte Kunden		
	N	M	SD	%	M	SD
Telekommunikation	F(4, 95) = 1.559, p > .05			F(3, 21) = .909, p > .05, n = 25		
<i>Gesamt</i>	100	4.83	1.29	25%	6.56	.51
Swisscom	46	4.96	1.28	13%	6.62	.51
Sunrise	26	5.08	1.32	8%	6.63	.52
Salt	15	4.67	.98	2%	6.50	.71
UPC	11	4.09	1.45	2%	6.00	.00
Yallo	2	4.00	1.41	-	-	-
Banken	F(7, 92) = .564, p > .05			F(7, 37) = 1.742, p > .05, n = 45		
<i>Gesamt</i>	100	5.27	1.22	45%	6.40	.50
UBS	12	5.58	1.17	7%	6.43	.54
Credit Suisse	8	5.38	1.30	5%	6.20	.45
Raiffeisen	33	5.30	1.29	15%	6.47	.52
PostFinance	23	4.87	1.18	8%	6.13	.35
Migros Bank	4	5.25	1.26	1%	7.00	.00
Kantonalbanken	12	5.25	1.14	3%	7.00	.00
Valiant	2	6.00	.00	2%	7.00	.00
Andere	6	5.67	1.51	4%	6.50	.50
Fluggesellschaften	F(8, 91) = 2.075, p < .05			F(6, 30) = 1.091, p > .05, n = 37		
<i>Gesamt</i>	100	5.08	1.29	37%	6.38	.49
Swiss	44	5.25	.99	18%	6.22	.43
Emirates	7	5.00	1.53	3%	6.33	.58
Singapore Airlines	5	6.40	.55	5%	6.40	.55
British Airways	3	4.67	.58	-	-	-
Lufthansa	6	5.50	1.23	2%	7.00	.00
easyJet	15	4.53	1.55	3%	6.67	.58
Edelweiss	2	5.00	.00	-	-	-
Air Canada	2	6.50	.71	2%	6.50	.71
Andere	16	4.50	1.63	4%	6.50	.58
Hotellerie	F(4, 94) = 2.010, p > .05			F(4, 49) = .582, p > .05, n = 54		
<i>Gesamt</i>	99	5.45	1.34	55%	6.50	.51
5-Stern	15	5.87	1.41	11%	6.55	.52
4-Stern	39	5.74	1.09	25%	6.44	.51
3-Stern	37	5.00	1.43	14%	6.50	.52
2-Stern	3	5.67	1.53	2%	6.50	.71
1-Stern	5	5.20	1.65	2%	7.00	.00

	NPS			Promotoren		
	N	M	SD	%	M	SD
Telekommunikation	F(4, 95) = 4.514, p < .05			F(3, 26) = .622, p > .05		
<i>Gesamt</i>	100	8.09	2.18	30%	10.60	.50
Swisscom	46	8.52	1.93	17%	10.59	.51
Sunrise	26	8.62	2.19	10%	10.70	.48
Salt	15	7.60	1.81	2%	10.50	.71
UPC	11	6.27	2.41	1%	10.00	.00
Yallo	2	5.00	1.41	-	-	-
Banken	F(7, 92) = 1.030, p > .05			F(7, 35) = .477, p > .05		
<i>Gesamt</i>	100	8.69	1.99	43%	10.61	.50
UBS	12	9.08	1.88	6%	10.67	.52
Credit Suisse	8	9.50	1.20	4%	10.50	.58
Raiffeisen	33	8.97	1.94	16%	10.63	.50
PostFinance	23	7.83	2.06	5%	10.80	.45
Migros Bank	4	9.00	2.16	2%	10.50	.71
Kantonalbanken	12	8.75	2.22	6%	10.67	.52
Valiant	2	8.00	2.83	1%	10.00	.00
Andere	6	8.50	2.17	3%	10.33	.58
Fluggesellschaften	F(8, 91) = 2.718, p < .05			F(7, 36) = 1.467, p > .05		
<i>Gesamt</i>	100	8.71	2.16	44%	10.43	.50
Swiss	44	9.07	1.56	20%	10.30	.47
Emirates	7	9.86	1.35	5%	10.60	.55
Singapore Airlines	5	10.00	.71	4%	10.25	.50
British Airways	3	8.00	2.00	1%	10.00	.00
Lufthansa	6	10.17	.98	4%	10.75	.50
easyJet	15	8.20	2.76	6%	10.50	.55
Edelweiss	2	8.00	2.83	1%	10.00	.00
Air Canada	2	8.50	.71	-	-	-
Andere	16	7.00	2.92	3%	11.00	.00
Hotellerie	F(4, 94) = .727, p > .05			F(4,42) = .447, p > .05		
<i>Gesamt</i>	99	8.95	1.99	47%	10.55	.50
5-Stern	15	9.20	2.65	10%	10.50	.53
4-Stern	39	9.28	1.70	21%	10.57	.51
3-Stern	37	8.60	1.76	12%	10.50	.52
2-Stern	3	8.33	4.62	2%	11.00	.00
1-Stern	5	8.60	1.95	2%	10.50	.71

8.8 Wahrheitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.»

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.



Selina Zaugg